

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnotenie stratégie podniku v automobilovom priemysle

Evaluation of Company Strategy in the Automotive Industry

Student: Bc. Lenka Barnová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph. D.

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

**Jméno:** Bc. Lenka Barnová  
**Název programu:** N6208 Ekonomika a management  
**Název oboru:** 6208T020 Ekonomika podniku  
**Specializace:** 00 Ekonomika podniku  
**Název:** Zhodnocení strategie podniku v automobilovém průmyslu  
Evaluation of Company Strategy in the Automotive Industry

**Obsah práce vypracování:**

- 1. Úvod
- 2. Charakteristika podniku
- 3. Strategická východiska práce
- 4. Aktuální současný stav
- 5. Zhodnocení, návrhy a doporučení
- 6. Závěr
- Seznam použité literatury
- Seznam obrázků
- Shrnutí o využití výsledků diplomové práce
- Přílohy

**Seznam doporučené odborné literatury:**

- CHAPUŠ, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 201 s. ISBN 80-247-2690-8.
- CHAPUŠKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 201 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- CHOUBIDA, E.; BITTNER, L.; SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniku v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Štefanová, Ph.D.

**Datum zadání:** 20.11.2009  
**Datum odevzdání:** 30.04.2010

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Čestné prehlásenie**

Čestne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne. Prílohy č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, dané mi k dispozícií, som samostatne doplnila.

V Ostrave dňa 30. 4. 2010

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej diplomovej práce Ing. Zuzane Stefanovovej, Ph. D., za odborné konzultácie, cenné rady a usmerňovanie pri vypracovaní diplomovej práce. Takisto moje poďakovanie patrí zodpovedným pracovníkom podniku Kia Motors Slovakia v Žiline za ochotu so mnou spolupracovať. Osobitné poďakovanie patrí mojim najbližším, bez ich podpory a pomoci by som to určite nezvládla.

## **OBSAH**

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU .....</b>	<b>9</b>
2.1 Vznik podniku na Slovensku .....	9
2.2 Kia Motors Corporation.....	10
2.3 Výroba v Kia Motors Slovakia .....	11
2.4 Kvalita na prvom mieste .....	13
2.5 Enviromentálna politika.....	13
<b>3. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....</b>	<b>15</b>
3.1 Pôvod slova „stratégia“ .....	15
3.2 Čo znamená stratégia dnes? .....	15
3.3 Strategické myslenie a plánovanie.....	17
3.4 Strategické rozhodovanie a riadenie .....	19
3.5 Vízia, poslanie a ciele .....	21
3.6 Tvorba stratégie .....	23
3.7 Kto vytvára stratégiu? .....	24
3.8 Podnikateľské prostredie .....	26
3.9 Podnikateľské stratégie .....	28
3.9.1 Stratégia inovácie .....	29
3.10 Metódy analýzy podnikateľského prostredia .....	31
3.11 Metódy analýzy vonkajšieho prostredia manažmentu .....	31
3.11.1 PEST analýza (STEP analýza).....	31
3.12 Metódy analýzy vnútorného prostredia.....	33
3.12.1 SPACE analýza .....	33
3.12.2 Finančná analýza .....	34
<b>4. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>40</b>
4.1 Analýza vonkajšieho prostredia.....	40

4.1.1 PEST analýza .....	40
4.2 Analýza vnútorného prostredia .....	<b>46</b>
4.2.1 Podiel na trhu .....	47
4.2.2 Stratégia inovácie .....	48
4.2.3 SPACE analýza .....	50
4.2.4 Finančná analýza firmy Kia Motors Slovakia.....	54
 <b>5. VYHODNOTENIE, NÁVRHY A ODPORÚČANIA .....</b>	<b>66</b>
 <b>6. ZÁVER.....</b>	<b>69</b>
 <b>LITERATÚRA.....</b>	<b>71</b>
 <b>SKRATKY A SYMBOLY.....</b>	<b>74</b>
 Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce .....	75
 <b>PRÍLOHY.....</b>	<b>76</b>

## 1. ÚVOD

Na písanie diplomovej práce som si vybrala tému **Zhodnotenie stratégie podniku v automobilovom priemysle.**

Prečo táto téma? V prvom rade stratégia ako taká, ma vždy veľmi zaujímala, prakticky v každodennom živote ju stále využívam. Táto oblasť ma tiež zaujala na základe vyučovaného predmetu Stratégia a rozvoj podniku. Myslím si, že človek by mal strategicky, aspoň čiastočne, rozmýšľať vždy. A o to viac sa to týka podnikov, špeciálne teraz, v období následkov finančnej krízy. Táto skutočnosť zasiahla koncom roka 2008 celý svet, a teda každú inštitúciu, a s ňou prišli negatívne dôsledky.

Cieľom mojej práce je, na základe teoretických predpokladov prakticky zhodnotiť stratégiu automobilového podniku. K tomu som si vybrala podnik **KIA MOTORS** so sídlom v **Žiline**. S jeho voľbou som nemala problém. O tomto závode je veľmi veľa počuť a ešte k tomu tam pracuje množstvo mojich známych a aj moja mama.

**V teoretickej časti** práce charakterizujem stratégiu, aká bola v minulosti a ako je vnímaná dnes, čo všetko je potrebné na jej správne vytvorenie a objasním rôzne typy a metódy pre tvorbu stratégií. **V praktickej časti** použijem niektoré strategické metódy a aplikujem ich na podnik Kia Motors v Žiline. Z vonkajších metód použijem PEST analýzu, z vnútorných SPACE analýzu, objasním stratégiu inovácie, ktorou sa firma riadila v roku 2009 a túto časť zavřím finančnou analýzou firmy za posledné tri roky jej existencie.

Jednou z podstatných stratégií tohto kritického obdobia je **stratégia inovácie**. Inovácie významnou mierou súvisia s novými poznatkami vedy a výskumu, ktoré sú aplikované v praxi a znamenajú revolučné zmeny technológií. Firmy však musia na skracovanie a zrýchľovanie reagovať a premietat' ich do svojich stratégií. Súčasne však musia riešiť otázku financovania inovácií a merania ich efektívnosti.

Strategický deficit slovenských podnikov je zakorenený už z minulosti. V čase privatizácie a následne po nej, stratili podniky strednej Európy svoju „pozitívnu tvár“ a nastal hlboký pokles za západnými krajinami. Približne až o desať ďalších rokov bola objemová

úroveň produkcie dohnaná. V dôsledku toho sa spomalil ekonomický i sociálny vývoj, nastali neúnosné ekonomické výdaje. Krajina sa dodnes ocitá v dlhoch a ešte k tomu sa „pasuje“ s dôsledkami celosvetovej krízy.

I keď Slovenská republika patrí do Európskej únie už 5 rokov, stále sa stretávame s problémami vyrovnať sa s európskou ekonomickou, sociálnou a ekologickou praxou. Preto je potrebné strategické úvahy posunúť, nie do oblasti duchovnej a materiálnej základne z minulosti, ale do pozdvihnutia a modernizácie ekonomickej základne republiky. Následne je nutné pustiť sa do vyšších zámerov a napredovať vo vyrovnávaní sa západným krajinám. K odstráneniu odstupe od popredných krajín je nutné zhromaždiť adekvátny kapitál, vložiť ho do rozvoja inteligencie a získať oporu na trhoch.

Podnik **KIA MOTORS v Žiline** registroval určité otrasy počas najsilnejšej vlny ekonomickej krízy, hlavne na základe zníženého počtu zákaziek od svojich zákazníkov. S touto nepriaznivou situáciou sa však doteraz celkom dobre vyrovnal. Podnik výborne prosperuje, a prečo je tomu tak, to sa budem snažiť zistiť v tejto práci.

Dlhodobu môže existovať len ten podnik, ktorý trvalo rastie. Jeho sila je spojená so silnou stratégiou, hlavne v podnikovom hospodárstve a manažmente. Za takýto silný podnik považujem Kiu Motors v Žiline, nielen kvôli jej výborným hospodárskym výsledkom, ale hlavne, že je dôležitým zamestnávateľom Žilinského regiónu. V súčasnosti je ekonomická situácia na Slovensku veľmi kritická, bojujeme so silnou nezamestnanosťou. Veľmi pozitívnym prvkom pre náš región je práve tento podnik, ktorý v súčasnosti zamestnáva okolo 2700 ľudí.

Pre každý podnik 21. storočia je dôležité vnímať dnešný svet a popritom sa dívať neustále dopredu. Kvalitatívne nové prostredie znamená zmenu podmienok pre fungovanie podnikov, ktoré v záujme vlastného prežitia musia tieto premeny vnímať, ale predovšetkým na ne pružne reagovať. V tomto rýchлом globalizovanom svete totiž víťazia len tí najlepší. Tí, ktorí dokážu byť najvýkonnejší, najrýchlejší a najpružnejší.



## 2. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU <sup>1)</sup>

Na písanie diplomovej práce som si vybrala podnik **Kia Motors Slovakia v Žiline**.

### 2.1 Vznik podniku na Slovensku

Dňa **18. marca 2004** sa v **Bratislave** slávnostným podpisom **zmluvy** medzi **spoločnosťou Kia Motors Corporation** a **Vládou Slovenskej republiky** oficiálne schválila výstavba prvého európskeho automobilového závodu Kia na Slovensku. Od tohto dňa sa píše **nová história spoločnosti Kia v Európe**. Spoločnosť je zapísaná v obchodnom registri Okresného súdu Žilina, oddiel Sro, vložka č. 15074/L.

Kia Motors Corporation sa rozhodla vybudovať svoj prvý európsky závod na základe **rastúceho trhového podielu a neustáleho zvyšovania predaja v Európe**. Išlo o rozhodnutie, ktoré je v súlade s plánom spoločnosti, stať sa jedným z popredných svetových výrobcov automobilov.

Tab. 2.1.1 *Kia Motors Slovakia v číslach*

Výstavba závodu a spustenie výroby	Položenie základného kameňa	Apríl 2004
	Začiatok výstavby	Október 2004
	Koniec výstavby	December 2005
	Začiatok skúšobnej výroby	Leto 2006
	Začiatok výroby	December 2006
Počet zamestnancov		Približne 2 700
Výška investície		1 miliarda Euro
Výrobná kapacita a produkty	Automobily	300 000 ročne
	Modely automobilov	3
	Typy motorov	4
Veľkosť závodu	Celková rozloha	166 ha
	Zastavaná plocha	16,3 ha

Zdroj: podľa <http://www.kia.sk/index.php?context=208> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

**Víziou** jedinej pobočky v Európe, je stať sa jednou z popredných automobilových značiek na svete. **Úsilím zamestnancov** je, aby závod dosahoval čo najlepšie výsledky v oblasti kvality, flexibility a produktivity. Nový atraktívny model cee'd, ktorý závod vyrábal prevažne v roku 2009, stopercentne spĺňa potreby európskeho zákazníka a očakávanie, že si na európskom trhu nájde veľa priaznivcov, sa splnilo.

Kia Motors v Žiline verí, že žiadne výzvy, či ambície nie sú príliš náročné pre tento silný tím, ktorý sa stal členom veľkej Kia rodiny. Je odhodlaná, viac ako kedykoľvek predtým, dosiahnuť vynikajúce výsledky a vysoké ciele. Na Slovensku chce byť zodpovedným a váženým členom spoločnosti, v ktorej žije a pôsobí. Usiluje sa stať prínosom nielen pre Žilinský región, ale aj pre celé Slovensko, či už z pohľadu ekonomického alebo spoločenského.

**Prezident In-Kyu Bae** sa teší na nové výzvy, ktoré stoja pred žilinskou pobočkou. Kia je skvelá globálna spoločnosť, ktorá sa chce stať novým vyzývateľom v oblasti automobilového priemyslu. Na základe toho má závod v Žiline tie najlepšie predpoklady pre dosiahnutie svojich cieľov.

*Tab . 2.1.2 Vedenie spoločnosti Kia Motors Slovakia*

<i>Vedenie spoločnosti</i>	
<i>Prezident a CEO</i>	<i>In-Kyu Bae</i>
<i>Výkonný viceprezident útvaru Nákup a Obstarávanie</i>	<i>Myung-Chul Chung</i>
<i>Viceprezident útvaru Riadenie výroby a útvaru Výroba</i>	<i>Jong-Hwan Kim</i>
<i>Vice prezident útvaru Administratíva</i>	<i>Young-Taek Huh</i>

*Zdroj: podľa <http://www.kia.sk/index.php?context=301> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010*

## **2.2 Kia Motors Corporation**

Spoločnosť Kia Motors Corporation je **jednou z najrýchlejšie rastúcich automobilových spoločností na svete**. Ide o **najstaršiu kórejsku automobilku**, ktorá bola založená v roku 1944. Je **členom automobilovej skupiny Hyundai-Kia Automotive Group**, preto **jej cieľom je, stať sa jednou z vedúcich automobilových značiek vo svete**.

Automobilka má **14 výrobných a montážnych závodov v 9 krajinách sveta** a v súčasnosti **produkuje viac ako 1 300 000 vozidiel ročne**. Tie sa predávajú na základe sietí oficiálne zastúpených v 160- tich krajinách sveta. Dnes **má viac ako 32 500 zamestnancov** a **ročné výnosy takmer 16 miliárd USD**. Spoločnosť prispieva k rozvoju miestnych ekonomík a poskytuje hodnotné technológie a pracovné príležitosti.

Okrem iného je spoločnosť celosvetovým oficiálnym sponzorom Davisovho pohára a tiež hlavným partnerom tenisového grandslamového turnaja Australian Open. Od roku 2007

do roku 2014 bude oficiálnym automobilovým partnerom Medzinárodnej futbalovej federácie FIFA, ktorá organizuje majstrovstvá sveta vo futbale.

Kia sa pýši sloganom „**The Power to Surprise**“, ktorý predstavuje globálny záväzok spoločnosti prekonať očakávania zákazníka prostredníctvom neustálych inovácií v oblasti automobilového priemyslu.

### 2.3 Výroba v Kia Motors Slovakia

Závod v Žiline sa riadi vo *výrobe stratégiou*, ktorá je postavená na troch základných pilieroch, ktorými sú *kvalita, flexibilita a produktivita*. *Cieľom* podniku je prostredníctvom týchto troch pilierov dosiahnuť *maximálnu spokojnosť zákazníkov a konkurencieschopnú výrobu*.

Vo výrobe sa využívajú *najmodernejšie výrobné technológie* a takmer *400 robotov*. Podnik dosahuje vysokú flexibilitu, čím sa môže prispôbiť požiadavkám zákazníka, vďaka využívaniu adaptabilných nástrojov a automatického nastavenia výrobných liniek. Závod maximálne využíva pri výrobe svoju výrobnú kapacitu a *vyrába ročne 300 000 automobilov*, čo predstavuje až 100 kusov na zamestnanca. Dosahuje tak *jednu z najvyšších úrovní produktivity v automobilovom priemysle*.

**Prvým modelom** vyrábaným v žilinskom závode sa stal *nový model Kia cee'd*, 5-dverová verzia, ktorý je určený pre európskych zákazníkov. V júni 2007 sa začala výroba obľúbeného športovo-úžitkového vozidla Sportage a kombi verzie modelu cee'd a výroba 3-dverového modelu cee'd sa začala v októbri 2007. Výroba každého automobilu prechádza cez lisovňu, karosáreň, lakovňu, motoráreň a montáž.

**V lisovni** sa začína proces výroby automobilu. Vyrábajú sa tu vonkajšie a niektoré vnútorné diely karosérie automobilov. Na výrobu sa používajú automatické lisovacie linky, dosahujúce vysokú efektivitu a kvalitu produkcie. Dve hlavné lisovacie linky umožňujú vyrobiť viac ako 60 rôznych druhov panelov. Ich kvalita sa kontroluje prostredníctvom unikátneho optického 3D systému, ktorý dokáže na povrchu rozpoznať aj tie najmenšie nezrovnalosti. Automatický paletizačný systém ukladá vyrobené diely na palety využitím

štyroch robotov na každej linke. Bočné panely karosérie sú prostredníctvom závesného jednokoľajového systému prepravené do automatického skladu, z ktorého sú na základe požiadaviek výroby dodávané do karosárne.

Výroba pokračuje ďalej v **karosárni**, kde sa vyrábajú rozmerovo a tvarovo presné a bezpečné karosérie, poskladaním a zváraním jej jednotlivých podzostáv. Na výrobe sa podieľa až 310 robotov, ktoré okrem zvárania slúžia aj na nakladanie a prenos dielov. Proces zvárania je pritom 100%-ne automatizovaný. Rozmery každej karosérie sú kontrolované pomocou automatického kontrolného systému A.C.S., ktorý využíva roboty s laserovými snímačmi. Karosáreň je výnimočná v tom, že dokáže súčasne vyrábať až 8 rozličných modelov automobilov na jednej výrobnnej linke.

V **lakovni** prejde karoséria povrchovými úpravami a získa finálny farebný odtieň. Celková dĺžka dopravníkového systému, ktorým karoséria prechádza počas jednotlivých fáz výrobného procesu vrátane zásobníkových zón, je 7,5 km. Na procese tmelenia a lakovania sa podieľa 46 robotov, ktoré pracujú s vodou riediteľnými farbami. V procese predúprav a elektrochemického lakovania sa používa jedinečný rotačno-ponorný systém, vďaka ktorému sa ochranná substancia dostane i do najnedostupnejších častí karosérie. Pracovné prostredie vyžaduje špeciálne podmienky, ktoré sú zabezpečované prostredníctvom špičkovej vzduchotechniky.

Závod na Slovensku ako jediný vyrába motory automobilov. Ide o produkciu benzínových motorov s objemom 1,4 a 1,6 l a naftových motorov s objemom 1,6 a 2,0 l. V **motorárni** pracujú tri kovoobrábacie linky na výrobu bloku a hlavy motora a kľukového hriadeľa. Nachádza sa tu montážna linka, na ktorej motory získavajú svoju konečnú podobu. Linky sú plne flexibilné a prostredníctvom adaptabilných nástrojov dokážu vyrábať rôzne typy motorov súčasne, čím môže podnik pružne reagovať na požiadavky zákazníka.

Najväčšou halou v Kii je montážna, kde na linkách prebieha **montáž** a skompletizovanie vozidla do finálnej podoby. Väčšina menších dielov je na karosériu montovaná manuálne. Väčšie časti sú montované pomocou manipulátorov, čo prispieva k nižšej fyzickej námahe pri práci operátorov. Na nadrozmerné a citlivé časti sa využívajú

plne automatizované roboty, ktoré zabezpečujú vyššiu efektívnosť a kvalitu. Na záver prejde montované vozidlo výstupnou kontrolou a je pripravené na expedíciu ku zákazníkovi.

## 2.4 Kvalita na prvom mieste

Kvalita je pre spoločnosť Kia Motors Slovakia **prvoradá**. Jej kontrola prebieha počas celého výrobného procesu, od dodávky výrobných dielov až po kontrolu vyrobeného automobilu. Kvalitu kontrolujú štyri tímy, ktoré v laboratóriách pracujú **s najmodernejšími technológiami**. Svoju pozornosť sústreďujú na kontrolu kvality dielov, motora a vyrobených vozidiel, pričom nad všetkým dohliada **špeciálny tím riadenia kontroly**.

Na konci celého procesu výroby a kontroly kvality, špeciálny tím zamestnancov vykonáva **nezávislú kontrolu**, ktorá hodnotí náhodne vybrané vozidlá z pohľadu zákazníka. Ide o tzv. **zákaznícky audit**, v rámci ktorého je vozidlo opäť podrobené kontrole podľa sprísnených kritérií, čo zaručuje **najvyššiu kvalitu** a eliminuje riziko reklamácií zo strany zákazníkov.

## 2.5 Enviromentálna politika

Spoločnosť zodpovedne pristupuje k životnému prostrediu. Ako dôkazný materiál slúži zavedený a certifikovaný systém environmentálneho riadenia podľa medzinárodného štandardu **ISO 14001**. Jedným z prioritných **cieľov** je **neustále zlepšovanie environmentálnej výkonnosti a znižovanie zaťaženia životného prostredia**.

V závode sa používajú najmodernejšie technológie a laboratória, ktoré minimálne zaťažujú životné prostredie. Vo všetkých výrobných prevádzkach je zavedený **systém riadenia odpadov**, a tým je zabezpečené správne triedenie a zaobchádzanie s odpadmi. V Lakovni sa používajú väčšinou vodou riediteľné farby a priemyselné odpadové vody z celého závodu sú čistené vo vlastnej čistiarni odpadových vôd, kde prebieha fyzikálne a chemické čistenie. Biologický stupeň čistenia sa následne vykonáva v Hričove.

Kia Motors v Žiline je zodpovedným občanom regiónu, v ktorom pôsobí. V polovici roku 2008 spoločnosť založila vlastný **Nadačný fond Kia** v Nadácii Pontis, ktorého cieľom je

zlepšiť kvalitu života v žilinskom regióne. **Stratégia fondu** zahŕňa **ochranu životného prostredia, podporu znevýhodnených skupín** či **rozvoj mobility**.

**Tab. 2.5.1 Enviromentálne ciele na rok 2009**

<i>Enviromentálne ciele na rok 2009</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>dodržiavanie environmentálnych právnych požiadaviek a dosiahnutie nulových sankcií od orgánov štátnej správy,</i></li> <li>• <i>neustále zlepšovanie environmentálnej výkonnosti a udržiavanie systému ISO 14001, znižovanie max. počtu zistených nezhôd z interných auditov,</i></li> <li>• <i>znižovanie množstva spotrebovanej pitnej a priemyselnej vody na zamestnanca a na vyrobené vozidlá,</i></li> <li>• <i>znižovanie množstva produkováných odpadov a zvyšovanie miery ich recyklácie,</i></li> <li>• <i>znižovanie množstva vstupných surovín a chemikálií na vyrobené vozidlo,</i></li> <li>• <i>vykonanie opakovaného externého auditu ISO 14001 s dosiahnutím NULA nezhôd veľmi významných.</i></li> </ul>

Zdroj: podľa <http://www.kia.sk/index.php?context=312> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

Spoločnosť si uvedomuje svoju **zodpovednosť voči životnému prostrediu** a preto sa snaží znižovať svoje environmentálne zaťaženie a monitoruje environmentálne aspekty v celom výrobnom procese. Zameriava sa na vývoj a výrobu automobilov priateľských k životnému prostrediu, pretože si je vedomá, že ochrana životného prostredia je jedným z kľúčov k úspechu podnikania, a tým zabezpečuje trvalo udržateľný rozvoj celej spoločnosti.

**Tab. 2.5.2 Princípy environmentálnej politiky**

<i>Princípy environmentálnej politiky</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Životné prostredie považujeme za kľúčovú hodnotu spoločnosti Kia Motors Slovakia.</i></li> <li>2. <i>Podporujeme ekonomický rozvoj a zároveň chránime životné prostredie.</i></li> <li>3. <i>Rešpektujeme súčasnú a budúcu hodnotu životného prostredia.</i></li> <li>4. <i>Ako významný účastník spoločenského a ekonomického života dodržiavame príslušné legislatívne normy.</i></li> <li>5. <i>Uplatňujeme princíp neustáleho zlepšovania v ochrane životného prostredia.</i></li> <li>6. <i>Podnikateľskú činnosť vykonávame v súlade s platnými environmentálnymi predpismi a ostatnými záväzkami, ktoré sme sa zaviazali plniť.</i></li> <li>7. <i>Pri prevádzke výrobných procesov kladieme dôraz na preventívne opatrenia s cieľom minimalizovať ich dopad na životné prostredie.</i></li> <li>8. <i>Vyvíjame maximálne úsilie na vývoj a prevádzku ekologických výrobných technológií za účelom efektívneho využívania prírodných zdrojov a surovín.</i></li> <li>9. <i>Pravidelne monitorujeme a hodnotíme našu environmentálnu výkonnosť, environmentálne plány a ciele, za účelom neustáleho zlepšovania nášho environmentálneho správania.</i></li> <li>10. <i>Zabezpečujeme výchovu a vzdelávanie všetkých zamestnancov v otázkach ochrany životného prostredia a vplyvov ich činností na životné prostredie za účelom zvyšovania ich environmentálneho povedomia.</i></li> </ol>

Zdroj: podľa <http://www.kia.sk/index.php?context=312> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

<sup>1)</sup> Zdroj: podľa [www.kia.sk](http://www.kia.sk) – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

### 3. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

#### 3.1 Pôvod slova „stratégia“ (Jirásek, 2006)

Slovo „stratégia“ je **prevzaté z vojenčiny**. Do vojenského slovníka sa dostal zo starej gréčtiny. Má pôvod v slove „stratag“, čo znamená *nečakané rozuzlenie, vynaliezavosť, leť, úskok, pasca, trik*. V gréckom výraze „strategos“ znamená:

- *všeobecný,*
- *umenie vojvodu.*

Oba významy sú využívané:

- **pre stanovenie dlhodobých cieľov podniku a**
- **cesty k ich dosiahnutiu, t. j. vhodné spôsoby ich realizácie.**

Čínsky filozof vojny Sun C', ktorého tvorba je známa dodnes, tvrdil múdru vec: „*Jak vedu vojska na bojišťa, to môže pozorovať každý, jak je zapojujú do boje, odborníci vám vysvetlí, ale jak víťazím, to ví jen má hlava*“. <sup>2)</sup> **Stratégia je umením víťazstva, ktoré je pripravené v hlavách vedenia.**

#### 3.2 Čo znamená stratégia dnes? (Kislingerová a kol., 2008)

Stratégia je v prvom rade **nevyhnutným nástrojom prežitia každého podniku a jeho prosperity**. Dnes sa skôr hovorí *o novodobom pojatí stratégie*, hlavne *mysliteľskom a podnikateľskom*. V podnikovej ekonomike je stratégia vysvetlená ako schopnosť prijať prekvapivé rozhodnutia, ktoré konkurenti neočakávajú a schopnosť okamžiku prekvapenia. K tomu sa využívajú prednosti v podobe zdrojov a schopností. Podnik si následne zvolí „bojisko“ tam, kde sa tieto prednosti najlepšie uplatnia a kde nebudú zasiahnuté slabunami.

Stratégia predstavuje **cestu k dosiahnutiu cieľov, pri ktorej sa najlepšie uplatnia prednosti podniku**. Jej úloha spočíva v *odlíšení sa od konkurentov, získaním a udržaním náskoku a vytvorením a udržaním konkurenčnej výhody*. Ak má podnik dobrú stratégiu,

stavia ho to do určitej jedinečnej pozície. Stratégia však **vyžaduje voľbu**, čo podniky nemajú radi, pretože vyberať si medzi rôznymi možnosťami je obmedzujúce a nebezpečné.

Jeden riadiaci subjekt sa usiluje o získanie konkurenčnej výhody nad iným podnikom a smeruje k víťazstvu. Čím je táto stratégia menej očakávaná, prekvapivá pre konkurentov a súčasne jedinečná, tým je väčšia nádej na úspech. Zásadnou úlohou je pripraviť podnik na všetky situácie, ktoré môžu v budúcnosti nastať. Vychádza sa pritom z odhadov budúcich trendov a javov a zo schopnosti predvídať.

Tí, či pracujú v podniku na stratégii, objavujú a hľadajú nové poznatky, dávajú ich do súvislostí a snažia sa hľadať pre podnik nové príležitosti a možnosti ich využitia. **Manažéri musia myslieť strategicky**, čo je podmienené **dobrým inštinktom, intuíciou, skúsenosťami, odvahou a rozhodnosťou**.

**Stratégia firmy** (Mikoláš, 2006) je obvyčajne chápaná ako **reakcia podnikateľských subjektov na príležitosti a ohrozenia vytvárané podnikateľským prostredím s ohľadom na schopnosti, potenciály, poslanie a víziu vývoja podniku**. Na základe toho by mala zaistiť:

- *vízie a ciele podniku s ohľadom na záujmy vlastníka,*
- *vytváranie firemného potenciálu,*
- *trvalo udržateľnú prosperitu firmy,*
- *elimináciu predvídateľných rizík,*
- *základ pre taktické a operatívne riadenie podniku.*

**Podľa Charváta** (2006) má **stratégia význam**, pretože:

- môže predstavovať prispôsobenie sa aktivitám určitého prostredia, môže po firme požadovať zmenu hlavných zdrojov, pričom vychádza zo zdrojov a kvalifikácii firmy,
- strategické rozhodnutia ovplyvňujú dlhodobý smer organizácie a jej operatívne rozhodnutia, pričom sa pokúšajú dosiahnuť nejakú výhodu a sledujú dopady aktivít organizácie.



V praxi to znamená, že ak firma chce dlhodobo úspešne pôsobiť na trhu, musí mať stanovený dlhodobý smer. Vzhľadom k existencii konkurenčného prostredia hľadá konkurenčnú výhodu a zamýšľa sa nad tým, či má vhodné a dostačujúce zdroje.

**Podstatou dnešnej stratégie je získanie a udržanie konkurenčnej výhody.** Existujú 4 stratégie, ktoré zohľadňujú konkurenciu ako realitu a vytvárajú konkurenčnú výhodu:

- ***náklady a kvalita*** (podnik vytvára vysokú kvalitu pri nízkych nákladoch),
- ***rýchly know-how*** (podniku konkuruje výnimočnými aktívami v pravý čas),
- ***vstupné bariéry*** (prinášajú stabilitu),
- ***kapitálová sila*** (silná kapitálová pozícia v podniku).

Veľmi výstižné je charakterizovanie **stratégie podľa H. Mintzberga** (Grublová, 2004). Ten ju definuje pomocou **5P: plán, komplot, model, pozícia a budúcnosť**. Podobnú koncepciu zostavili **G. Johnson** a **K. Scholes**. Podľa nich stratégia obsahuje **prírodný výber, plán, postupnosť jednotlivých krokov, kultúru, politiku a víziu**.

### 3.3 Strategické myslenie a plánovanie

Hlavným prostriedkom stratégie sa stal **plán**, predovšetkým stanovený na dlhšiu dobu. **Dlhodobý plán** hovorí, kam chceme ísť, pričom stratégia nám pomáha v tom, ako sa tam chceme dostať (Charvát, 2006). Základným článkom, konkretizujúcim stratégiu firmy, je však **ročný plán**, pretože rok je prírodným obdobím pre plánovanie. Spracovanie ročného plánu nadväzuje na proces permanentnej aktualizácie stratégie. Tá sa realizuje väčšinou v priebehu 3. štvrtroku každého roka. **Aktualizácia stratégie** je východiskom pre obsah ročného plánu. Medzi základné ukazovatele ročného plánovania patria: zásobník objednávok, tržby, osobné náklady, zisk a cash-flow (Souček, 2005).

**Strategické plánovanie podľa Jiráska** neznamena to isté, ako strategické myslenie. Naopak strategické plánovanie často ruší strategické myslenie, ak si manažéri zamieňajú reálne vízie s manipulovaním s číslami. Najstrategickejšie sú vízie, nie plány, pretože stratégia je vlastne vízia.

**Vízia** (Jirásek, 2004) je *predstava o budúcnosti podniku*, videnie podniku v hmlách budúcnosti, veštenie jeho vznesu a rozmachu. Vyslovuje ju šéf firmy, od ktorého sa očakáva, že mu vedúce postavenie zaistí i kvalifikáciu vizionára. Ostatné vedenie k nej zabezpečí stratégiu, a podnik môže ísť vpred.

**Plán** stráca schopnosť strategickej služby. Dlho sa očakávalo, že ju bude plniť jeho strednodobá a dlhodobá zložka. Závery plánovacieho veku sú spojené až s krčovitou snahou v 2 smeroch:

- uvoľniť „zvieraciú kazajku plánu“, povoliť toleranciu záväzných plánových úloh a zmenšiť ich počet,
- snaha predĺžiť jeho lehoty na stále dlhšie obdobie, na konci sa kombinovali dlhodobé prognózy a nadväzujúce plány.

Hlavným problémom v minulosti bol rozchod plánu s realitou. Plány sa tvorili lineárne aj s toleranciami, ale hospodárstvo postupovalo v kľukatých krivkách. Lineárne myslenie bolo v kríze, pričom práve na tom spočívalo plánovacie umenie. Plánovanie v bežnej tradícii takmer dospelo na koniec svojej dráhy. Ešte však existujú skupiny odborníkov, ktorí sa vracajú k plánovaniu a hľadajú možnosti jeho oživenia.

Strategický systém riadenia a rozhodovania vyžaduje strategické myslenie. **Strategické myslenie** (Jakubíková, 2008) nie je vrodené, musí sa naučiť. *Zahrňa intuíciu a tvorivosť*, ktorej výsledkom je celistvá perspektíva podniku. Strategicky myslieť znamená „perspektívne“ *pozerat' na naše možnosti, analyzovat' vonkajšie faktory zmien, pružne na ne reagovat' a s pomocou zdrojov prekonávat' problémy s využitým potenciálu všetkých pracovníkov vo firme.*

**Strategické umenie** v podnikoch (Jirásek, 2006), ktoré zápasia o postavenie na trhu, musí sledovať svojich súperov a predbehnúť ich. Stratégia pochádza z hlavy a intelekt je jej najdôležitejšia prísada. Miera strategického riadenia je mierou poznania, kombinačnej schopnosti a novosti ideí.

Šuler tvrdí: „Jen ti, kteří dokáží myslet strategicky, tj. perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a vlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků, mohou pomýšlet na úspěch.“<sup>3)</sup>

Šuler (1996) definoval určité **princípy, přínosy a překážky strategického myšlení**. Většina českých i slovenských podniků má problém využít správně tieto přínosy. V našich podmínkách je preto strategické myšlenie pomerne vzácné. Častejšie sa firmy stretávajú s prekážkami strategického myšlenia. Riadenie v podmienkach neistoty pomáhajú prekonať princípy úspešného strategického myšlenia. Ich aplikácia do praxe je podmienkou strategického úspechu firmy.

Tab. 3.3.1 Princípy, přínosy a překážky strategického myšlení

Princípy	Přínosy	Překážky
✓ Analýza prostředí,	✓ Dlhší životný cyklus výrobků	✓ Chýbající vizie
✓ Orientace na zákazníka,	✓ Rychlejší a istější návratnost	✓ Nepřipravenost ku změnám
✓ Budování vizí,	✓ vložených prostředků	✓ Obranné jednání
✓ Koncentrace zdrojů,	✓ Rychle dosažení zisku	✓ Krátkozrakost
✓ Filozofie akcí,	✓ Vyšší efektivita	✓ Výrobní a prodejní
✓ Integrace firmy,	✓ a produktivita	orientace
✓ „učení se“, disciplína	✓ Menej krízového riadenia	✓ Paradigma, byrokracia
✓ Vyhledávání a tvorivé řešení	✓ Lepší spátná vazba	✓ Osobné zájmy
problémů,	✓ a poučení se	✓ Falošný „pragmatismus“
✓ Systémovost, permanentnost	✓ Zlepšení týmové práce	✓ Zlá informovanost
✓ Proaktivnost, zaujatost,	✓ a týmová atmosféra	✓ Formalismus
✓ Pružnost, variantnost,		✓ Nesystémovost
✓ Inovativní přístup		✓ Nedůslednost
✓ Připravenost ku změnám		✓ Nerozhodnost
✓ Syntéza exaktního		✓ Ignorování kulturního
a intuitivního myšlení		kontextu.
✓ Agregované myšlení, myšlení		
v čase, etika a spátná vazba,		
✓ Vědomie práce s rizikom		

Zdroj: podľa Šulera, 1997, str. 17 – 28, - vlastné spracovanie

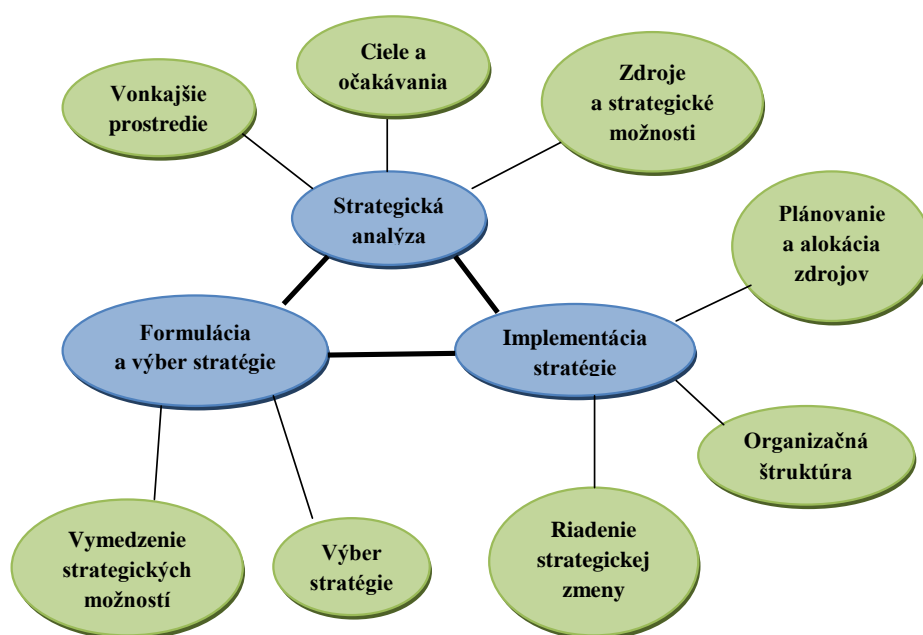
### 3.4 Strategické rozhodovanie a riadenie

**Strategické riadenie firmy** (Jakubíková, 2008) je *dynamický proces tvorby a implementácie rozvojových záměrů*, ktoré majú zásadný význam pre rozvoj firmy. Ide o aktivity zamerané na udržovanie dlhodobého súladu medzi poslaním, dlhodobými cieľmi

a disponibilnými zdrojmi firmy a tiež medzi firmou a prostredím, v ktorom firma existuje. To všetko sa deje prostredníctvom vymedzenia vízie, misie, firemných cieľov, stratégií rastu a portfólia pre celú firmu.

Strategické riadenie podľa Jakubíkovej je *funkciou vrcholového manažmentu*. Jednou z jeho úloh je realizovať významné **strategické rozhodnutia**. Ide o *radikálne zmeny, týkajúce sa externého prostredia a rastúcej veľkosti zložitých a rôznorodých podnikov*. Okrem toho rozhodujú o smere podnikania, stanovujú ciele, formulujú a implementujú stratégiu, vytvárajú strategicky orientovanú firemnú kultúru, motivujú a alokujú zdroje, utvárajú kontrolné funkcie apod.

**Podľa Svobodu (2006) strategické riadenie**, ktoré sa vyvinulo okolo 60. – 70. rokov 20. storočia reprezentuje multidisciplinárny prístup. A to preto, lebo je v ňom obsiahnutá teória organizácie, mikroekonómia t. j. teória firmy a industriálnej organizácie. Rieši chovanie podniku vo vonkajšom prostredí i jeho vnútorné fungovanie v procese rozhodovania a riadenia. Proces strategického manažmentu sa zachytáva pomocou modelov.



**Obr. 3.4.1 Model strategického riadenia podľa Johnsona a Scholesa**

Zdroj: Svoboda, *Moderní přístupy v řízení podniku v novém podnikatelském prostředí*, 2006, str. 113

**Strategické riadenie** sa uskutočňuje ako *proces*, zahŕňajúci manažérske rozhodnutia a postupy, ktoré dlhodobo určujú fungovanie podnikateľského subjektu. *Začína formuláciou stratégie, pokračuje jej implementáciou, realizáciou s priebežným hodnotením a na záver sa formulujú a realizujú potrebné zmeny podľa zmien podnikateľského prostredia.* Riadenie stratégie sa snaží o dosiahnutie stanovených cieľov k zaisteniu celkovej prosperity a úspešnosti podniku, pričom rieši súlad medzi cieľmi, zdrojmi a meniacimi sa podmienkami tržných príležitostí. Môže teda smerovať z vnútornej (ľudia, finančné zdroje), alebo z vonkajšej strany firmy.

### 3.5 Vízia, poslanie a ciele (Jakubíková, 2008)

**Vízia** stojí na začiatku strategického riadiaceho procesu. Predstavuje *súbor ideálov a priorít firmy, je obrazom jej úspešnosti a vychádza zo základných hodnôt a filozofie*, s ktorou sú spojené ciele a plány firmy. Dáva odpoveď na otázku, ako bude podnik vyzerat' v budúcnosti, alebo ako sa bude vyvíjať spoločnosť ďalších 10, či 20 rokov. Mala by byť realistická, jasne formulovaná, dobre komunikovateľná a zapamätateľná a zodpovedať schopnostiam a možnostiam firmy. Jej sila spočíva v tom, že je všetkým pracovníkom spoločná.

**Vízia podľa Charváta** (2006) je menej konkrétna ako poslanie. Ide o „vytváranie budúcnosti“, ako by sme chceli svoju firmu vidieť. Nespočíva v tvorbe plánov a rozpočtov, ale predstavuje budúce chovanie organizácie.

**Poslanie – misia** vysvetľuje *zmysel, účel a dôvod podnikania, vzťah k ostatným subjektom trhu, normy chovania organizácie i dlhodobo uznávané hodnoty.* Poslaním každého podniku je svojimi výrobkami a službami uspokojovať potreby zákazníkov a zároveň motivovať svojich pracovníkov v podniku. Je dôležité, aby poslanie bolo *v súlade s firemnou kultúrou a pozitívne pôsobilo na sociálne vzťahy.* Poslanie by nemalo byť príliš široké, ani úzke, ale výstižné a realistické a zapadať do kontextu prostredia firmy.

**Dobré poslanie podľa Charváta** (2006) by malo mať *obmedzený počet cieľov, zdôrazňovať politiku a hodnoty a vymedzovať pole pôsobnosti* (odvetvie, rozsah produktov,

trhu, geografia). Vychádza z konkrétnych podmienok, v ktorých sa firma nachádza. Firemné poslanie i vízia musia byť rozpracované do konkrétnych cieľov a výkonnostných kritérií.

**Firemná kultúra** je vnútropodnikovým fenoménom. Ide o *súhrn predstáv, prístupov a hodnôt v podniku*, ktoré sú *všeobecné zdieľané a relatívne dlhodobo udržiavané*. Prejavuje sa špecifickými formami komunikácie, personálnymi činnosťami, rozhodovaním manažérov, sociálnou klímou. Má priamy i nepriamy vplyv na hospodársku výkonnosť podniku, úsporu nákladov i zvyšovanie výnosov.

**Podľa Charváta (2006) kultúra vo firme súvisí s tvorbou stratégie**, pretože je vyvolaná určitou nespokojnosťou vo firme, odporom ku zmenám. Táto zmena sa realizuje buď nariadením manažmentu alebo postupnou, nenásilnou formou. Vo firme je možné realizovať mocenskú, osobnú (ľudia), úkolovú kultúru (znanosti a vedomosti) alebo kultúru rolí.

**Globálne firemné ciele** sú *požadované budúce výsledky. Vytvárajú sa z poslania podniku*, ktoré je súhrnom špecifických a dosiahnuteľných cieľov. **Strategický cieľ** je *žaduci stav*, ktorý chceme *v budúcnosti* dosiahnuť a merať príslušnými kvalitatívnymi a kvantitatívnymi ukazovateľmi.

Hlavným **cieľom** každej firmy by mal byť **podľa Kotlera a Armstronga (2004) rozvoj, rast a zisk** a podľa Synka a kol. (2002) **maximalizácia zisku a tržnej ceny akcií**. Konkrétne ciele musia byť jasne vymedzené, reálne. Je možné sa riadiť pravidlom SMART (ciele špecifické, merateľné, akceptovateľné, reálne a sledovateľné).

**Podnikové ciele** môžeme triediť podľa rôznych kritérií (Synek a kol., 2002):

- *poradia ich významu* (vrcholové, podradené, medzi-ciele)
- *veľkosti* (neobmedzené, obmedzené, maximalistické, minimalistické)
- *časového hľadiska* (krátkodobé, strednodobé, dlhodobé, trvalé a prechodné, statické a dynamické)
- *vzťahu medzi cieľmi* (komplementárne, konkurenčné, protikladné, indiferentné)
- *podľa obsahu cieľa* (ekonomické-výkonové, finančné, výsledkové, technické, sociálne).

### 3.6 Tvorba stratégie (Kislingerová a kol., 2008)

**Stratégia je výsledkom účelného, cieľovo orientovaného procesu.** Ide o súhrn spolu súvisiacich činností, ktoré sú zamerané na jeden výstup. Je možné sa na ňu dívať ako na *proces, objem aktivít, prípadne prvok s väzbou na okolie. K základným rysom strategického procesu* môžeme zaradiť (Grublová, 2004):

1. *Neznalosť budúceho vývoja,*
2. *Vznik kvantitatívnych zmien a kvalitatívnych zvrátov,*
3. *Vplyv celosvetového okolia,*
4. *Protikladnosť rozhodnutí,*
5. *Rozdiely medzi efektívnosťou z hľadiska času,*
6. *Necitlivosť zmien k celopodnikovým väzbám,*
7. *Pôsobenie spätných väzieb na stratégiu podniku,*
8. *Vzťah medzi vstupmi a výstupmi podniku.*

**Tvorba stratégie** má zmysel len vtedy, ak firma a jej manažment vníma, že jej absencia môže prinášať nejaký problém (Charvát, 2006). **Proces tvorby stratégie** zahŕňa strategickú analýzu, formuláciu a implementáciu stratégie a jej kontrolu. Pri tvorbe stratégie je dôležité identifikovať rozdiely medzi firemnou, podnikateľskou a marketingovou stratégiou. **Firemná stratégia** vymedzuje rozsah spoločnosti v zmysle odvetvia a trhov. Vzniká diskusiou vrcholových manažérov o činoch nutných k dosiahnutiu stanovených cieľov. **Podnikateľská stratégia** sa zameriava na pôsobenie firmy vo vnútri odvetvia a trhu. Ide o získavanie konkurenčnej výhody. **Marketingová stratégia** je rozhodnutím manažmentu o tom, ako, kedy a kde konkurovať.

Tab. 3.6.1 *Proces tvorby stratégie*

<i>Podľa Svobodu (2006, str. 114) je algoritmus tvorby, implementácie a zmien podnikateľských stratégií tvorený:</i>	<i>Podľa Charváta (2006, str. 59) sa proces tvorby stratégie delí na:</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Analýza životného cyklu,</li><li>✓ Určenie procesov potrebných zmien,</li><li>✓ Analýza podstatných faktorov rozvoja,</li><li>✓ Realizácia ekonomických a finančných analýz,</li><li>✓ Simulácia očakávaných stavov a cieľov a prostriedkov ich realizácie,</li><li>✓ Stanovenie, posúdenie a implementácia podnikových stratégií a ich zmien,</li><li>✓ Posúdenie možností vertikálnej integrácie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Komunikačné stratégie,</li><li>✓ Rozdelenie kompetencií,</li><li>✓ Definícia poslania, cieľov, vymedzenia firmy k vonkajšie záujmovému kapitálu, zdrojov a zosúladenie s nimi,</li><li>✓ Návrh postupov pre zaistenie zdrojov,</li><li>✓ Stanovenie meradiel a hraničných medzí pre identifikáciu smeru,</li></ul>

Zdroj: podľa Svobodu, 2006, str. 114, Charváta, 2006, str. 59 – vlastné spracovanie

Medzi základné zdroje tvorby stratégie patria: *záujmový, ľudský, štruktúrny a finančný kapitál, kultúru, organizačnú štruktúru, efektívny marketing a podporujúce kľúčové faktory úspechu* (rozvoj ľudského kapitálu, strategické partnerstvo s materskou firmou, unikátnosť zdrojov) (Charvát, 2006).

Dlhodobý úspech podniku však nezávisí len na samotnej stratégii. Stáva sa relatívnou a je potrebné ju neustále aktualizovať podľa schopností v podniku, možností v okolí a zmien tržnej rivality. Vždy je potrebné posúdiť, aký dopad bude mať stratégia na ostatné podniky a potom pristúpiť k jej zmene. Mala by odzrkadľovať aj podnikovú kultúru.

### 3.7 Kto vytvára stratégiu? (Jirásek, 2004)

**Strategický manažment** (Svoboda, 2006) zahŕňa súhrn aktivít, ktoré predstavujú *výskum tržných podmienok, potrieb a prání zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu sociálnych, politických a legislatívnych podmienok a určenie disponibility zdrojov*, ktoré môžu *vytvárať príležitosti alebo hrozby*.

*Cieľom* je *získanie informácií*, ktoré sú *nevyhnutné pre formovanie dlhodobých cieľov fungovania podniku*. Stratégiu preto chápeme ako koncepciu chovania organizácie, dlhodobý program, pojmá jej činnosti a alokácie zdrojov, potrebných k dosiahnutiu stanovených zámerov.

Nikto nemôže nahradiť **vedenie podniku v prínose pre stratégiu**. Je to predovšetkým jeho úloha. Vedenie má totiž také postavenie, aby mohlo disponovať všetkými silami a prostriedkami, ovplyvňuje a zapája ľudí zvonku. Aj tak nastávajú prípady, kedy vedenie prípravou stratégie poverí niektorú zo svojich podriadených skupín. *Stratégiou sa zaoberajú aj manažéri a zamestnanci*, a všetci tí, ktorí o rozvoj podniku majú záujem.

Práca na stratégii sa nevykonáva podľa nejakej presnej metodiky. Ťažisko sa vytvára na základe minulosti podniku, z poučení, nechá sa inšpirovať inými úspešnými podnikmi. Základom je tvorivosť a hľadanie svojho víťazstva v pozitívnom odlišení sa od konkurencie. Malo by sa začať od správy podnikov, pretože stratégia kapitálu je najdôležitejšou zložkou podnikovej stratégie. Vrcholové vedenie vkladá do stratégie poznanie o rozvoji odboru,



o konkurencieschopnosti podniku, o tvorbe výrobných, vedecko-technických, ľudských, sociálnych a iných predností podniku.

***Vedenie by tiež malo zabezpečiť, aby stratégia zaistovala určitú kvalitu podniku:***

- naučiť sa zabúdať čo bolo, dívať sa dopredu,
- posilňovať učenie a tvorivú prácu,
- udržiavať napätie, prácu naplno,
- urýchľovať aktivity v podniku,
- vytvárať podnikovú „genetiku“, podporovať mladé podnikové pokolenie,
- vytvárať podnikovú „kultúru“ (zvláštnosti, názory a činy, ktoré uľahčujú spoluprácu),
- posilňovať imidž podniku, konkurenčné prednosti, značky výrobkov a služieb, sociálnu, kultúrnu a ekologickú zodpovednosť.

**Tvorba stratégie** môže byť tvorivá, pretože siaha cez celý podnik, preto je veľmi dôležitým prvkom komunikácia okolo nej. Je to zvláštna príležitosť, na zhrnutie spoločných znalostí a skúseností. **Umenie strategickej komunikácie** si zakladá na určitých postupoch:

- predseda predstavenstva a generálny riaditeľ vystúpia ako prví, vyjadrujú podstatu stratégie,
- ak je to potrebné požiadajú ďalšie vrcholové vedenie, aby osvetlili dôležité kľúčové problémy stratégie,
- stratégia sa preberá postupne, po úrovniach a úsekoch,
- je nutné všetkých presvedčiť, že každý sa môže vyjadriť ku všetkému,
- rozprávanie sa neustále vracia ku stratégii, vnímajú sa pripomienky a námietky,
- vhodným spôsobom sa upozorní, prečo sa verejná diskusia k niektorým otázkam zatiaľ nevedie,
- po diskusii sa zhrnú závery, vysvetlí sa v čom stratégiu obohatili a na čom sa ďalej bude pracovať.

Najdôležitejšou úlohou top manažmentu je zabezpečovať proces **implementácie, zavedenia stratégie do reálneho života**. Tejto oblasti by mal venovať maximálnu pozornosť a podstatnú časť svojho pracovného času. Proces implementácie **sa začína schválením obsahu stratégie najvyšším štatutárnym orgánom, pokračuje vytvorením organizačných**

*podmienok*, ako je napr. stanovenie strategického tímu, menovanie správcu stratégie a spôsob hodnotenia dosahovaných výsledkov a plnenia operácií. Následne sa proces uzatvára *vydaním „Štatútu strategického riadenia“* (Souček, 2005). Pre vedenie podniku sa však práca na stratégii vlastne nikdy neskončí. Stále preberá nové príležitosti a možnosti, rozvíja a poznáva novú hodnotu. Ide o najdôležitejšie a trvalé zamestnanie pre hlavu podniku.

### 3.8 Podnikateľské prostredie (Svoboda, 2006)

Pri zavedení konkrétnej stratégie do podniku je nutné vnímať podnikateľské prostredie. Riadenie podnikateľského subjektu sa uskutočňuje v konkrétnych podmienkach vnútorného a vonkajšieho prostredia, ktoré ho tvorí a ovplyvňuje. Preto je riešenie jednotlivých problémov špecifické pre každý podnik. **Podľa Hrona** (2001) je zmena podstatná v riadení vývoja podnikateľských subjektov. Je nutné prispôbovať vnútorné prostredie managementu prostrediu externému.

**Podnikateľské prostredie (prostredie manažmentu)** výrazne *ovplyvňuje realizované aktivity podniku*. Podnikový management by mal neustále vnímať všetky podstatné rysy, faktory a zmeny tohto prostredia.

Prostredie triedime na 2 základné skupiny:

- **EXTERNÉ (vonkajšie) prostredie**, ktoré sa ďalej člení podľa územného hľadiska na:
  - ✓ *makroprostredie* (medzinárodné, národné, regionálne),
  - ✓ *odvetvové prostredie* (odborové, zaradenie podľa predmetu činnosti),
- **INTERNÉ (vnútorné) prostredie**, v ktorom sa bezprostredne uskutočňujú jednotlivé podnikové aktivity.

**Externé prostredie** má určitý vzťah k podnikateľským aktivitám:

- *pozitívny – príležitosti* (Opportunities),
- *negatívny – ohrozenia* (Threts),
- *neutrálny* (nevýrazný a nestabilný, na ktorý sa aktívne nereaguje).

**Príležitosti** predstavujú súčasné a budúce podmienky v externom prostredí, ktoré sú priaznivé súčasným alebo potencionálnym výstupom a vstupom podniku (napr.: priaznivé zmeny ekonomických zákonov, rastúci počet zákazníkov, nové technológie, zlepšenie funkcie odvetvia, výhodná dostupnosť finančných zdrojov apod.).

Za **ohrozenia** považujeme súčasné a budúce podmienky v externom prostredí, ktoré sú alebo budú nepriaznivé súčasným alebo potencionálnym výstupom a vstupom tohto podniku (napr.: vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníkov, strata trhu, nepriaznivé legislatívne podmienky, spomalenie rozvoja odvetvia ai.).

**Vnútorne prostredie** zahŕňa dôležité činnosti podnikového manažmentu. Ide o predmet činnosti, spôsob organizácie a riadenia podniku, ekonomické a finančné podmienky, podnikové ľudské zdroje, systém práce s informáciami apod.

Uvedené zložky môžu byť vo vzťahu k súčasnej alebo potencionálnej konkurencii:

- *prednosťou* (Strenght), t. j. *silnou stránkou podniku* (+), alebo
- *nedostatkom* (Wekness), *slabou stránkou podniku* (-).

**Silné stránky** chápeme ako pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú získavať a udržiavať konkurenčnú výhodu podniku (napr.: dobrý imidž podniku, špičkové technológie a kvalita produktov, rozsiahla distribúcia, prístup k informáciám, značná kapitálová sila, vynikajúci marketing, dobrý CF a finančné vzťahy, kvalitné ľudské zdroje, dobrý strategický proces, schopnosť inovovať, kvalitné riadenia procesu investovania ai.).

**Slabé stránky** sú negatívne vnútorné podmienky, súčasné alebo potencionálne, ktoré môžu viesť ku zníženiu konkurencieschopnosti podniku (napr.: nedostatok vnútorných zdrojov, zlá štruktúra kapitálu, nízka kapitálová sila, malý rozsah investovania, neschopnosť financovať potrebné zmeny apod.).

Prostredie manažmentu by mal **podnikový manažment neustále sledovať**, pretože jeho **zložky sa dynamicky menia**, hlavne v externom prostredí. Dôležité miesto tu má **informačný systém**. K tomu, aby sme mohli charakterizovať stav a potrebné zmeny v jednotlivých zložkách prostredia manažmentu, musíme realizovať určité analýzy.

### 3.9 Podnikateľské stratégie (Svoboda, 2006)

Podnikateľská stratégia záleží nielen na veľkolepých predpovediach, ako skôr na schopnosti rýchlo odpovedať na reálnu potrebu zmeny.

Najznámejšie sú tzv. **Porterove generické konkurenčné stratégie**. Sú vymedzené podľa rozdielnej príťažlivosti odvetvia a smerujú k získaniu konkurenčnej výhody podniku Ide o:

- *vedúce postavenie v nízkych nákladoch,*
- *diferenciácia,*
- *úzke zameranie.*

Veľmi účelné je rozlišovať **Hronove rozdielne prístupy k tvorbe stratégií** a ich značnú rôznorodosť:

- ✓ *progresívna / spätná / horizontálna integrácia* (získanie podielu na riadení odberateľov / dodávateľov / konkurenta),
- ✓ *peniknutie na trh,*
- ✓ *rozvoj trhu a výrobkov,*
- ✓ *sústredná / zmiešaná / horizontálna diverzifikácia* (pridávanie produktov, súvisiacich / nesúvisiacich s hlavnou činnosťou podniku),
- ✓ *Joint Venture,*
- ✓ *znižovanie nákladov ,*
- ✓ *zbavovanie sa majetku, likvidácia.*

Podnikateľské stratégie vychádzajú z dlhodobu uplatňovaných princípov podnikového manažmentu. Sú vhodné na stanovenie podnikových podnikateľských aktivít, t. j. k predmetu činnosti podniku s väzbou na konkurenciu. **Podľa prístupu k tvorbe i spôsobu ich hodnotenia** ich môžeme rozdeliť na:

- *vyhranené* (minimálne náklady, diferenciácia, úzke zameranie, inovácia, imitácia, diverzifikácia, príp. ich kombinácie),
- *nevyhranené* (vyhranený princíp uplatňovaný len krátkodobo, príp. striedanie),

- **funkčné** (výskumná a vývojová, marketingová, výrobná, obchodná, finančná, riadenie ľudských zdrojov, investičná).

Podľa Jakubíkovej (2008) poznáme z hľadiska investičných cieľov a zámerov stratégiu:

- **rastovú** (produkty a trhy na začiatku životného cyklu, vyžaduje vyššie investície, viac riziková)
- **stabilizačnú, obrannú** (spokojnosť s výkonom, plnenie cieľov, reakcia na konkurentov, udržanie zákazníkov),
- **zvratovú** (pomoc zastaviť pokles zisku, tržného podielu, ceny akcií, úpadku)
- **útlmovú** (zrelé a stagnujúce trhy, maximalizácie obchodných výsledkov)
- **ukončenia podnikania** (zameraná na predaj alebo likvidáciu).

Z hľadiska vzťahu vlastníkov a manažérov existujú dve stratégie (Mikoláš, 2006):

- **vlastnícka**, definovaná vlastníkom, pričom podnik je väčšinou dielčou zložkou vlastníckeho portfólia, mala by byť prvotná na základe vlastníckej misie a vízie,
- **manažérska**, definovaná manažmentom, ktorá naplňa obsah vlastníckej stratégie v konkrétnej firme.

### 3.9.1 Stratégia inovácie (Kislingerová, 2008)

Inovácia je **dôležitým endogénnym faktorom rastu a súčasne podnikateľskou výzvou pre firmu**. Preto je potrebné hľadať neustále niečo nové a neznáme a hlavne rýchlo. Dôležitou úlohou manažmentu je racionálne a efektívne riadiť inovácie. Úspešnosť závisí na schopnosti podniku predvídať budúci vývoj a vyhľadávať príležitosti a správne na ne reagovať.

Podľa Svobodu (2006) je táto stratégia **vhodná pre** tie **podniky**, ktorých výroba produktov vyžaduje neustálu modernizáciu a reagovanie na aktuálne požiadavky zákazníkov. Uplatňovať ju však môžu iba ekonomicky silné podniky, pretože výskum a vývoj je finančne náročný a riskantný. Svoboda tiež uvádza, že **inovácia produktov si vyžaduje:**

- ✓ sledovať svetové trendy vo vývoji produktu,
- ✓ akceptovať nové vedecké a výskumné poznatky v publikáciách,
- ✓ sledovať zmeny v spotrebe produktu na rôznych trhoch,

- ✓ sledovať chovanie zákazníkov na marketingovú kampaň,
- ✓ podľa životného cyklu výrobkov stanovovať inovačný cyklus výrobkov,
- ✓ rešpektovať dobu pre vytvorenie inovácie.

**Stratégia inovácie** je zvláštnou formou stratégie diferenciácie. Spája v sebe 3 výhody:

- ✓ berie v úvahu dlhodobé základy pre konkurenčnú výhodu, prvý podnik, má šancu na vysoké zisky a prevratnou technológiou môže zničiť výhody ostatných podnikov,
- ✓ inovácia by mala byť komplexná, odzrkadľovať nielen technológie, ale aj nové spôsoby podnikania,
- ✓ sklon k inováciám vychádza od zamestnancov, manažérov i vlastníkov podnikov.

**Úspešnou realizáciou** tejto stratégie je možné zabezpečiť *rast hospodárnosti, efektívnosti, konkurencieschopnosti, komerčnej úspešnosti, ekologickú, sociálnu a spoločenskú vyspelosť*, teda *celkovú prosperitu podniku*. Úspech inovačného úsilia firmy je silno závislý na správnom mixe **adekvátnych stratégií inovácií**. Táto adekvátnosť je ovplyvnená napr. charakterom potrieb a problémov, technicko-ekonomickou situáciou firmy, poslaním, víziou, cieľmi a stratégiou jej rozvoja, vyspelosťou znalostí a podnikovej kultúry, intelektuálnym kapitálom, či proinovačnou klímou vo firme.

Špecifiká riadenia inovácií z hľadiska vonkajších a vnútorných väzieb podniku určujú rôzne **varianty stratégií inovácií**:

- *stratégia uplatňovania odlišnej zložitosti inovácií,*
- *stratégia stanovenia podnetnej inovácie,*
- *stratégia vzniku produktových a procesných inovácií,*
- *stratégia voľby konkurenčného boja,*
- *stratégia určenia druhu reštrukturalizácie firmy,*
- *stratégia vnímaného stupňa novosti výrobkov.*

To, čo odlišuje inováciu od bežnej premeny, je **tvorba hodnoty pre zákazníka**. Zákazníkovi prináša hodnotu v podobe napr. jednoduchosti, zníženia rizika, zvýšenia komfortu, pohodlia, módnosti, ceny, imidžu, šetrnosti voči životnému prostrediu.

### 3.10 Metódy analýzy podnikateľského prostredia (Svoboda, 2006)

Metódy analýzy podnikateľského prostredia **poskytujú rámcové**, a zároveň **nevyhnutné informácie pre podnikový manažment**. Reagujú na aktuálne zmeny prostredia a ich výstupy sú základom pre ďalšie manažérske, marketingové, ekonomické a finančné analýzy podniku. Rozlišujeme **vonkajšie a vnútorné** metódy podnikateľského prostredia.

*Metódy analýzy prostredia manažmentu umožňujú:*

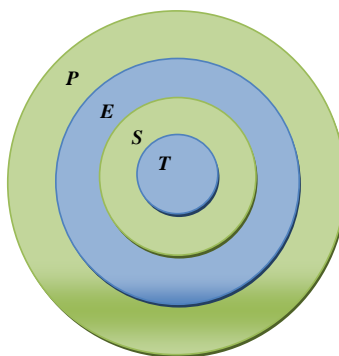
- posúdiť a hodnotiť súčasnú a budúcu pozíciu podniku,
- z ich výsledkov je možné usudzovať strategického rozhodovania podniku,
- upozorniť na rozhodujúce faktory v činnosti podniku a stanovenie potrebných priorít,
- praktické využitie výsledkov môže viesť ku zlepšeniu výsledkov podniku i jeho prosperity.

### 3.11 Metódy analýzy vonkajšieho prostredia manažmentu (Svoboda, 2006)

#### 3.11.1 PEST analýza (STEP analýza)

Je najčastejšie používanou metódou. Jej názov je vytvorený na základe začiatkových písmen faktorov, ktoré ju vystihujú. Posudzuje základné zložky vonkajšieho podnikateľského prostredia, ktoré tvoria skupiny faktorov:

- **politicko-legislatívnych (P),**
- **ekonomických (E),**
- **kultúrne sociálnych (S),**
- **technicko - technologických (T).**



**Obr. 3.11.1 PEST (STEP) analýza a jej súvislosti**

Zdroj: Svoboda, *Moderní přístupy v řízení podniku v novém podnikatelském prostředí*, 2006, str.77

Uvedený obrázok ukazuje jednotlivé oblasti analýzy externého prostredia. Vidíme, že politická oblasť je určujúca pre všetky ďalšie oblasti.

**Politické prostredie** Slovenskej republiky je ovplyvňované zákonodarstvom a postojom vlády. Vláda ovplyvňuje každý podnik, ochraňuje a udržiava jeho podnikanie v určitých hraniciach. Podporuje podnikové aktivity nástrojmi stimulácie (napr. podpora drobného podnikania, výskumu a vývoja, subvencie určitých aktivít, daňové úľavy). Na druhej strane je vláda tiež zákazníkom, tým že nakupuje tovary a služby, ktoré vyrábajú a poskytujú podnikateľské subjekty. Podnikový manažment je takto obklopený zákonmi, predpismi a súdnymi rozhodnutiami, nielen celoštátnymi, ale i oblasťnými, regionálnymi a po vstupe SR do EÚ i jej predpismi. Podnikanie na svetových trhoch tiež vyžaduje dodržiavanie obchodných pravidiel rôznych krajín.

**Ekonomické prostredie** je určované ekonomickými súvislosťami v makro a mikroekonomických vzťahoch. Tieto vzťahy sa realizujú v tržnej ekonomike pomocou trhov výrobkov, výrobných faktorov, finančných i kapitálových. Štát využíva priame a nepriame nástroje k regulácii potrebných vzťahov. Jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich prosperitu podniku sú zákazníci. Pre ich získanie si opatríme informácie o tom, čo si prajú, čo chcú a čo budú kupovať.

**Sociálne kultúrne prostredie** vytvára postoje, záujmy, túžby, očakávania, stupne inteligencie a vzdelania, vieru a obyčaje ľudí k danej sociálnej skupine. Je ťažké oddeliť sociálne, politické a etické prostredie. V tržnom prostredí sú dôležité vzťahy pri výbere a prijímaní zamestnancov i manažérov. To sa uskutočňuje na základe trhu práce, ktorý sa realizuje podľa daných pravidiel. Ide o náročný proces, pri ktorom nastáva problém nájsť správnu prácu pre daného človeka a správne ohodnotiť kvalitu jeho práce.

**Technologické prostredie** má dôležitú úlohu, pretože technológia je jedným z najrozšírenejších faktorov v celkovom prostredí manažmentu. Jej vplyv je možné postrehnúť na výrobkoch i službách. Medzi jej úžitky patria vyššia produktivita práce, vyššia životná úroveň, väčšie množstvo voľného času a rozmanitých výrobkov. Táto oblasť je v praxi málo sledovaná, pretože technologické zmeny sú kapitálovo náročné.



Tab. 3.11.1 Vybrané faktory PEST analýzy

Politicko-právne faktory	Ekonomické faktory	Sociálne-kultúrne faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• antimonopólne opatrenia,</li> <li>• legislatíva,</li> <li>• zákony na ochranu životného prostredia,</li> <li>• regulácia zahraničného obchodu,</li> <li>• sociálna, integračná a daňová politika,</li> <li>• stabilita vlády a politiky,</li> <li>• pracovné právo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trendy vývoja HDP,</li> <li>• ekonomické cykly,</li> <li>• úrokové sadzby,</li> <li>• vývoj peňažnej zásoby,</li> <li>• spotreba,</li> <li>• miera inflácie a nezamestnanosti,</li> <li>• výška investícií,</li> <li>• disponibilita a cena energií.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demografický vývoj,</li> <li>• rozdeľovanie dôchodkov,</li> <li>• mobilita obyvateľstva,</li> <li>• vývoj životnej úrovne a životného štýlu,</li> <li>• miera vzdelanosti obyvateľstva,</li> <li>• prístup k práci a voľnému času,</li> <li>• životné hodnoty, rodina a priatelia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vládny prístup a výdaje na výskum a vývoj,</li> <li>• trendy vo vývoji a výskume,</li> <li>• nové objavy a vynálezy,</li> <li>• rýchlosť technologických zmien,</li> <li>• miera zastarávania technológií,</li> <li>• všeobecná technologická úroveň.</li> </ul>

Zdroj: podľa Svobodu, 2006, str. 79 – vlastné spracovanie

### 3.12 Metódy analýzy vnútorného prostredia

Tieto metódy sa realizujú vo vnútri podniku, preto sú jednoduchšie. Podnik má k dispozícii viac konkrétnych informácií a údajov, ktoré sú podrobnejšie, presnejšie a dostupnejšie. Z týchto vnútorných metód som sa zamerala na SPACE analýzu a finančnú analýzu podniku.

#### 3.12.1 SPACE analýza (Svoboda, 2006)

Metóda SPACE (Strategic Position And Action Evaluation) skúma externé i interné prostredie podniku. Jej cieľom je nájsť prvotnú predstavu o možných podnikateľských stratégiách podniku. *Externé prostredie* charakterizuje **stabilita prostredia** a jeho **atraktivnosť** a *interné prostredie* je zobrazované pomocou **finančnej sily** podniku a jeho **konkurenčnou výhodou**. Spojením týchto kritérií vzniknú odlišné modely strategického chovania podniku:

- **agresívne postavenie** – vhodné pre podniky v atraktívnom a stabilnom odvetví, ktoré uplatňujú konkurenčnú výhodu a chránia si svoju dosiahnutú pozíciu,
- **konkurenčné postavenie** – typické pre atraktívne podniky v málo stabilnom prostredí, práve získavajú konkurenčnú výhodu, zásadným faktorom je ich finančná sila, ktorú by mal udržiavať a rozvíjať,

- ***konzervatívne postavenie*** – majú finančne stabilné podniky v stabilnom prostredí, s nízkou mierou rastu, kritickým faktorom je však udržanie konkurencieschopnosti,
- ***defenzívne postavenie*** – neatraktívne odvetvie s nízkou finančnou silou a nízkou konkurenčnou schopnosťou, pozícia je málo efektívna, neperspektívna.

### 3.12.2 Finančná analýza (Janok, 2000, Scholleová, 2008)

Základným zdrojom informácií na zostavenie a výpočet ukazovateľov finančnej analýzy sú **účtovné výkazy – súvaha, výkaz ziskov a strát** (výsledovka) a **cash-flow** (výkaz o peňažných príjmoch a výdajoch podniku). Ďalšími zdrojmi informácií sú údaje z finančného trhu, alebo aj údaje naturálneho charakteru (počet zamestnancov pri zisťovaní produktivity práce) apod. Pre správnu interpretáciu ukazovateľov sú potrebné informácie, ktoré charakterizujú konkrétne podmienky činnosti danej firmy. Je potrebné mať aj údaje, ktoré slúžia ako základ porovnania.

*Predmetom finančnej analýzy sú spôsoby porovnávania jej hodnôt. Známe sú štyri:*

- ***porovnávanie v čase*** – vypočítané hodnoty ukazovateľov porovnávame s hodnotami tých istých ukazovateľov v minulom období. Výhodou je ľahké odhalenie zmien, nevýhodou je, že neexistuje všeobecné meradlo. Pri tomto spôsobe sa odporúča grafické vyjadrenie vývoja hodnôt finančnej analýzy.
- ***porovnávanie v priestore*** – porovnávame ukazovatele rôznych firiem rovnakého zamerania, odvetvia, vypočítané za rovnaký časový úsek. Každá firma je jedinečná, preto býva problém presne zistiť rozdiely v účtovnej metodike firiem. Chybná identifikácia odzrkadľuje nepresnú interpretáciu dosiahnutých hodnôt. V zahraničí sa táto forma pozitívne uplatňuje, pretože sú tieto údaje bežne dostupné. U nás to však zatiaľ nie je možné, vzhľadom na rozdielnu úroveň ekonomík.
- ***porovnávanie s plánom*** - porovnávame skutočne dosiahnuté hodnoty s vopred plánovanými. Ide o veľmi dobrý spôsob analýzy, zistenie a rozbor hodnôt medzi predpokladaným a skutočným efektom rozhodovania.
- ***porovnávanie na základe expertných skúseností*** - subjektívna predstava o tom, aké by mali byť optimálne hodnoty ukazovateľov v danej firme. Ak ide o skúseného analytika, považuje sa táto forma za veľmi dobrú.

Medzi ukazovatele finančnej analýzy patria **ukazovatele rentability** (efektívnosti, výnosnosti), **aktivity, likvidity, finančnej závislosti** (zadlženosti), **produktivity firmy a ukazovateľ tempa rastu zisku**. Pre prehľadnosť som sama vytvorila tabuľky na jednotlivé vzorce spomínaných ukazovateľov.

**Rentabilita** meria schopnosť podniku vytvárať nové efekty, dosahovať zisk použitím investovaného kapitálu.

*Tab. 3.12.1 Ukazovatele rentability (efektívnosti, výnosnosti) firmy*

<i>Ukazovatele rentability (efektívnosti, výnosnosti) firmy</i>	
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA, %)</b>	$= \text{Hosp. výsledek po zdanení} / \text{Pasíva} * 100$
<b>Rentabilita vlastného kapitálu (ROE, %)</b>	$= \text{Hosp. výsledek po zdanení} / \text{Vlastné imanie} * 100$
<b>Rentabilita tržieb (predaja) (ROS, %)</b>	$= \text{Hosp. výsledek po zdanení} / \text{Tržby} * 100$
<b>Mzdová rentabilita (%)</b>	$= \text{Hosp. výsledek po zdanení} / \text{Mzdové náklady} * 100$
<b>Rentabilita nákladov (%)</b>	$= \text{Hosp. výsledek po zdanení} / \text{Prevádzkové al. Celkové náklady} * 100$
<b>Rentabilita výnosov (ziskovosť) (%)</b>	$= \text{Hosp. výsledek po zdanení} / \text{Celkové výnosy} * 100$

*Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 11 – 13, - vlastné spracovanie*

**Rentabilita celkového kapitálu** posudzuje všeobecnú efektívnosť využitia vloženého kapitálu bez ohľadu na pôvod zdroja. Ukazovateľ by mal mať maximálnu hodnotu. Čím je jeho hodnota vyššia, tým podnik lepšie hospodári so svojím majetkom a kapitálom. Využíva sa nielen na komplexné hodnotenie zárobkovej schopnosti podniku, ale aj jeho vnútropodnikových útvarov. Je predmetom záujmu nielen vedenia firmy, ale aj externých subjektov, ktorí sa zaujímajú o budúceho partnera. **Výnosnosť vlastného kapitálu** hovorí, do akej miery podnik reprodukuje vlastné zdroje. Hodnota ukazovateľa by mala byť vyššia ako výnosnosť celkového kapitálu a tiež väčšia ako bežná úroková miera. Miera zisku získaná z vlastného kapitálu zaujíma hlavne akcionárov a investorov. Investor požaduje, aby cena, ktorú od podniku prijíma za vložený kapitál bola vyššia ako cena, ktorú by získal pri inej forme investovania. **Rentabilita tržieb** ukazuje, ako je firma zisková. Tento ukazovateľ je najviac sledovaný a vyhľadávaný zo strany investorov, pretože ide o základné finančné kritérium umiestnenia ich kapitálu. Súčasne charakterizuje trhovú úspešnosť podniku a súvisí s ukazovateľom nákladovosti. Do tržieb zahŕňame tržby z predaja vlastných výrobkov, tovaru a služieb. **Mzdová výnosnosť** ukazuje, koľko zisku pripadá na 1 € vyplatených miezd.

**Ukazovatele aktivity** hovoria o schopnosti podniku využívať vložené prostriedky. Používame ukazovatele obratovosti a počtu obrátok.

Tab. 3.12.2 *Ukazovatele aktivity firmy*

<i>Ukazovatele aktivity firmy</i>	
<i>Doba obratu (Celkového kapitálu, al. Vlastného kapitálu, al. Zásob, al. Krátkodobých pohľadávok, al. Krátkodobých závazkov) (v dňoch)</i>	= Celkový kapitál / (Tržby/ 360), al. = Aktíva / (Výnosy /360)
<i>Doba obratu (Celkový al. Stálych aktív) (v dňoch)</i>	= Celkové al. Stále aktíva / (Tržby/360)
<i>Obrat (celkového kapitálu, al. vlastného kapitálu, al. zásob, al. krátkodobých pohľadávok, al. krátkodobých závazkov)</i>	=Tržby / (Celkový kapitál, al. Vlastný kapitál, al. Zásoby, al. Krátkodobé pohľadávky, al. Krátkodobé závazky)

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 13 – 16, - vlastné spracovanie

**Ukazovatele doby obratu** vyjadrujú priemernú dobu trvania jednej obrátky majetku. Vyjadrujú sa v dňoch. Snahou je čo najviac skrátiť túto dobu, a zvýšiť tak počet obrátok, t. j. maximalizovať obrátky a minimalizovať dobu obratu. **Ukazovateľ doby obratu celkového kapitálu** udáva, za koľko dní sa obráti vlastný a cudzí kapitál vo vzťahu k prevádzkovým výnosom. Jeho hodnota by mala byť čo najnižšia. **Ukazovateľ doby obratu vlastného kapitálu** sa vzťahuje na tržby. Pomocou obratu rôznych zložiek majetku hodnotíme hospodársku aktivitu firmy. **Doba obratu zásob** meria dobu viazanosti kapitálu v určitej forme zásob. Na základe rôznej existencie zásob, je možné analyzovať podľa jednotlivých druhov zásob. Cieľom ukazovateľa **doby obratu pohľadávok** je stanoviť priemerný počet dní, počas ktorých sú odberatelia zadlžení a firma musí čakať, kým bude mať zaplatené za svoje predané výrobky alebo služby. Tento ukazovateľ sa porovnáva s ukazovateľom **doby obratu závazkov**, ktorý posudzuje platobnú disciplínu, t. z. predstavuje dobu medzi nákupom zásob a ich úhradou a vtedy podnik využíva od dodávateľov bezplatný obchodný úver.

**Ukazovatele obratu** informujú o počte obrátok za určité obdobie. Čím vyšší je ich počet, tým je majetok kratšiu dobu viazaný a väčšinou sa zvyšuje zisk. **Obrat zásob** udáva, koľkokrát za rok sa premenia zásoby v ostatné formy obežného majetku až po predaj hotových výrobkov a opätovný nákup zásob. **Obrat aktív** udáva, koľkokrát sa celkové aktíva obrátia za rok. Mal by sa pohybovať minimálne na úrovni hodnoty 1.

Tab. 3.12.3 Ukazovatele likvidity

Ukazovatele likvidity	
<b>Likvidita 1. stupňa – okamžitá likvidita (%)</b>	= $\text{Likvidné prostriedky 1. stupňa} / \text{Krátkodobé záväzky (okamžite splatné)} * 100$
<b>Likvidita 2. stupňa - pohotová likvidita (%)</b>	= $\text{Likvidné prostriedky 1. stupňa} + \text{krátkodobé pohľadávky} / \text{Krátkodobé záväzky} * 100$ al. $\text{Obežné aktíva} - \text{zásoby} / \text{Krátkodobé záväzky}$
<b>Likvidita 3. stupňa – bežná likvidita (%)</b>	= $\text{Obežné aktíva} / \text{Krátkodobé záväzky} * 100$
<b>Solventnosť (%)</b>	= $(\text{Peniaze v hotovosti} + \text{vklady na účtoch v bankách}) / \text{Záväzky okamžite splatné} * 100$
<b>Okamžité peňažné prostriedky (€)</b>	= $\text{Likvidné prostriedky 1. stupňa} - \text{krátkodobé okamžite splatné záväzky}$
<b>Čistý (netto) peňažný majetok (€)</b>	= $\text{Likvidné prostriedky 1. stupňa} + \text{krátkodobé pohľadávky} - \text{krátkodobé záväzky}$
<b>Čistý (netto) pracovný kapitál (€)</b>	= $\text{Obežný majetok} - \text{krátkodobé záväzky}$
<b>Čistý pracovný kapitál (%)</b>	= $\text{Čistý pracovný kapitál} / \text{Obežné aktíva} * 100 (\%)$

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 16 – 18, – vlastné spracovanie

Vysoká likvidita viaže prostriedky s veľmi malým alebo žiadnym výnosom, ktoré nemôžu byť investované a znižuje rentabilitu spoločnosti. Nízka likvidita môže byť zdrojom problémov z nedostatku zásob alebo finančných prostriedkov. **Likvidita 1. stupňa** meria schopnosť podniku hrať úplne splatné záväzky. Likvidné prostriedky 1. stupňa (finančný majetok) sú napr. peňažná hotovosť, ceniny, vklady v peňažných ústavoch bez výpovednej lehoty a cenné papiere obchodovateľné. Jeho optimálna hodnota by mala byť od 0,2 až 0,5. **Likvidita 2. stupňa** by sa mala pohybovať od 1 do 1,5. V trhových podmienkach sa odporúča hodnota **likvidity 3. stupňa** od 1,5 až 2,5. Ukazuje, koľkokrát sú obežné aktíva vyššie ako krátkodobé záväzky. Trhová ekonomika považuje 30 % - nú **solventnosť** za minimum. Zvýšenie je možné dosiahnuť aktivitami, ktoré povedú ku zvýšeniu tržieb. **Okamžité peňažné prostriedky** nadobúdajú význam z inflačného dôvodu, kolísajúceho hospodárskeho vývoja v našich podmienkach. **Čistý pracovný kapitál** hodnotí vývoj v čase. Predstavuje časť základného majetku, ktorá sa premení na pohotovú peňažnú prostriedky a po splatení krátkodobých záväzkov sa môže použiť na realizáciu podnikových zámerov. Predstavuje časť majetku, ktorá je krytá dlhodobými zdrojmi. Čistý pracovný kapitál má veľký vplyv na likviditu podniku. Jeho výška a rast hovorí o finančnej a investičnej činnosti podniku a o celkovej úspešnosti jeho riadenia.

**Ukazovatele zadlženosti** predovšetkým pomeriavajú cudzie a vlastné zdroje, ale zaoberajú sa aj schopnosťou hrať náklady dlhu. Pri dostatočnej výkonnosti je zadlženie

výhodné, avšak nadmerná zadlženosť zvyšuje riziko a ovplyvňuje negatívne podmienky pre získanie ďalšieho dlhu.

Tab. 3.12.4 Ukazovatele finančnej závislosti - zadlženosti

<i>Ukazovatele finančnej závislosti – zadlženosti</i>	
<b>Celková zadlženosť (%)</b>	$= (\text{Dlhodobé záväzky} + \text{krátkodobé záväzky}) / \text{Aktíva celkom} * 100$ al. $= \text{Cudzie zdroje} / \text{Pasíva} * 100$
<b>Stupeň finančnej samostatnosti = zadlženosť vlastného kapitálu (štruktúra zdrojov) (%)</b>	$= (\text{Dlhodobé záväzky} + \text{krátkodobé záväzky}) / \text{Vlastné imanie celkom} * 100$ al. $= \text{Cudzie zdroje} / \text{Vlastné imanie} * 100$ al. $= \text{Dlhodobé záväzky} / \text{Aktíva} + \text{Krátkodobé záväzky} / \text{Aktíva} + \text{Rezervy} / \text{Aktíva}$
<b>Úrokové krytie (%)</b>	$= (\text{Hosp. výsledok po zdanení} + \text{Úroky}) / \text{nákladové úroky} * 100$

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 19 – 21, – vlastné spracovanie

**Celková zadlženosť** vyjadruje, v akom rozsahu je majetok firmy krytý cudzími zdrojmi. Vyššia hodnota znamená väčšie riziko pre súčasných i budúcich veriteľov. **Finančná samostatnosť** by sa mala v trhovej ekonomike pohybovať do 100 %. Trvalo vyššia hodnota je prijateľná len v podnikoch s bezpečnými a stabilnými príjmami, ako sú napr. banky. Kvôli väčšej vypovedacej schopnosti ukazovateľa je potrebné cudzie zdroje rozložiť na dlhodobé a krátkodobé záväzky a rezervy, pretože vysoká zadlženosť môže byť spôsobená aj vysokými rezervami. **Úrokové krytie** udáva, koľkokrát sú úroky kryté výškou zárobku firmy. V trhovej ekonomike by sa mal ukazovateľ pohybovať od 200 % do 300 %. Nižšia zadlženosť a vyššie úrokové krytie vypovedajú o schopnosti firmy prijímať a splácať úroky. Ak je jeho výška len 100 %, to znamená že firma zarába iba na úroky a dosahuje nulový zisk. Ak je hodnota menej ako 100 %, firma nedosahuje čistý zisk a nezarobí si ani na úroky.

Tab. 3.12.5 Prevádzkové a výrobné ukazovatele

<i>Prevádzkové a výrobné ukazovatele</i>	
<b>Produktivita práce z pridanej hodnoty (SKK)</b>	$= \text{pridaná hodnota} / \text{počet pracovníkov}$
<b>Priemerná mzda (SKK)</b>	$= \text{osobné náklady} / \text{počet pracovníkov}$
<b>Mzdová produktivita (SKK)</b>	$= \text{Výnosy (bez mimoriadnych)} / \text{Mzdy al.} = \text{Pridaná hodnota} / \text{Mzdy}$
<b>Produktivita hmotného dlhodobého majetku</b>	$= \text{Výnosy (bez mimoriadnych)} / \text{DHM (v obstarávacích cenách)}$
<b>Stupeň odpísania hmotného dlhodobého majetku (%)</b>	$= \text{DHM (v zostatkových cenách)} / \text{DHM (v obstarávacích cenách)} * 100$
<b>Nákladovosť výkonov (SKK)</b>	$= \text{Náklady z prevádzkovej činnosti} / \text{Výnosy z prevádzkovej činnosti}$
<b>Materiálová náročnosť výnosov (SKK)</b>	$= \text{Spotreba materiálu a energie} / \text{Výnosy z prevádzkovej činnosti}$
<b>Viazanosť zásob na výnosy (SKK)</b>	$= \text{Zásoby} / \text{Výnosy (bez mimoriadnych)}$
<b>Štruktúra nákladov (%)</b>	$= \text{Materiálové náklady} / \text{Celkové náklady} * 100$

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str.21 – 24, - vlastné spracovanie

**Produktivitu práce z pridanej hodnoty** sleduje, aká veľká pridaná hodnota pripadá na jedného pracovníka. Porovnáваме ju s **priemernou mzdou na pracovníka**, ktorú vypočítame ako osobné náklady delené počtom pracovníkov. Čím väčšia je produktivita práce a čím menšia je priemerná mzda, tým väčší efekt plyní zo zamestnancov. Je však potrebná primeraná regulácia, aby nedochádzalo k výpadkom podniku z dôvodu, že už v ňom nikto nechce pracovať. **Ukazovateľ mzdová produktivita** udáva, aké výnosy alebo aká časť pridanej hodnoty pripadá na 1 € vyplatených miezd. Jeho hodnota by mala byť čo najvyššia. **Produktivita dlhodobého hmotného majetku** udáva, koľko výnosov vyprodukuje 1 € vložené do majetku. Tiež by mal byť čo najvyšší. **Koeficient odpísania majetku** vyjadruje percentá odpísania dlhodobého hmotného majetku. Vývoj jeho hodnotí dokazuje „mladnutie“ alebo „starnutie“ firmy. **Nákladovosť** ukazuje zaťaženie prevádzkových výnosov prevádzkovými nákladmi. Mala by byť čo najnižšia. **Materiálová náročnosť** ukazuje zaťaženie výnosov spotrebou materiálu a energie. Cieľom je dosiahnuť túto hodnotu na najnižšej úrovni. **Ukazovateľ viazanosti zásob** dokazuje určitý objem zásob viazaný na 1 € výnosov. Jeho hodnota by mala byť minimálna. **Štruktúra nákladov** hovorí o tom, ako sa určitý druh nákladov podiel na celkových nákladoch.

Tab. 3.12.6 *Ukazovateľ tempa rastu zisku*

<i>Ukazovateľ tempa rastu zisku</i>	
<b>Tempo rastu zisku</b>	$= \text{Objem zisku v bežnom roku} / \text{Objem zisku v predchádzajúcom roku} * 100$

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 25, – vlastné spracovanie

**Ukazovateľ tempa rastu zisku** vystupuje ako jeden z kritérií na rozhodovanie v oblasti investícií je a je tiež dôležitý pre rozvoj firmy. Čím vyššie je % tempa rastu zisku, tým je väčšia spoľahlivosť na danú firmu v rámci jej rozvoja.

<sup>2)</sup> Zdroj: Jirásek, *Agenda příštích let. Quo vadis, management?* 2006, str. 71.

<sup>3)</sup> Zdroj: Šuler, *Manažerské techniky 2.* 1997, str. 16.

## 4. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

### 4.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Z vonkajších metód som si vybrala PEST analýzu, ktorá názorne vysvetlí, aká situácia sa na Slovensku momentálne nachádza. *Za posledné roky sa v našej republike odohrali určité zmeny, ktorých dôsledky neustále pociťujeme.*

#### 4.1.1 PEST analýza

Predpokladom pre pochopenie zmien v ekonomike a manažmentu podniku je kľúčová analýza a syntéza zmien, ktoré prebiehajú v jeho podnikovom okolí. Preto som si zvolila PEST analýzu, aby som tiež zistila odpoveď na podstatnú otázku. *Prečo si automobilka Kia Motors vybrala práve Slovenskú republiku na produkciu pre európske štáty ?* Ako vysvetlila teoretická časť tejto práce, názov metódy pozostáva zo štyroch začiatkových písmen faktorov, ktoré ju tvoria. Zistila som, že *politická oblasť* v PEST analýze je určujúca pre všetky ostatné oblasti. Štatistické údaje potrebné na spracovanie tejto analýzy som čerpala z internetovej stránky [www.statistics.sk](http://www.statistics.sk) (zo dňa 19. 3. 2010).

#### Politicko-legislatívne prostredie (P)

- Po roku 1989 prešla postupne naša ekonomika od centrálne plánovanej k tržnej. Začali sa privatizovať podniky, vytvoril sa súkromný sektor, čo si vyžadovalo určité legislatívne zmeny. V súčasnej dobe je na Slovensku *demokratický politický systém*. Umožňuje využívanie ekonomických zásad tržného hospodárstva a aplikuje ich do ďalších oblastí.
- Významnými rokmi pre SR bol rok 1993, kedy sme sa stali *samostatným štátom*, v máji 2005 sme *vstúpili do EÚ* a 1. januára 2009 sme prijali *novú menu Euro*.
- Všetky subjekty sa na Slovensku musia riadiť základnými právnymi predpismi platnými v SR, ktoré ovplyvňujú ich chovanie a rozhodovanie. Medzi najzákladnejšie patrí *obchodný a občiansky zákonník a zákonník práce*.
- Slovensko má vynikajúcu *strategickú polohu*. Leží na križovatke jednej z najstarších obchodných ciest sveta. Smerom zo západu na východ vedie pozdĺž vodného toku rieky Dunaj a druhá cesta sa tiahne od Baltického až po Stredozemné more. Našimi zahraničnými susedmi sú Poľsko, Ukrajina, Maďarsko, Rakúsko a Česko.



## **Ekonomické prostredie (E)**

- *Ekonomická stabilita* je na Slovensku zabezpečená veľmi pevnou menovou politikou, vďaka príchodu *novej meny – EURA 1. januára 2009*. Kurz (1 € = 30,126 Sk) bol stanovený prepočtom k 8. júlu 2008.

- *Dôvera investovania* na Slovensku dokazuje skutočnosť, že vyše 90 % z viac ako 200 súčasných zahraničných investorov tu plánuje svoj ďalší rozvoj. Približne polovica celkového prílevu investícií plyní do výrobného sektoru (49,2 %). Jasným víťazom je *automobilový priemysel* a výroba automobilových komponentov, *spotrebná elektronika a presné inžinierstvo*. Ďalšími dôležitými sektormi sú finančné služby (19,6 %) a *obchod* (19,5 %), následne *nehnuteľnosti* (3,3 %) a *komunikácie* (3,1 %).

- **Produktivita a hrubý domáci produkt**

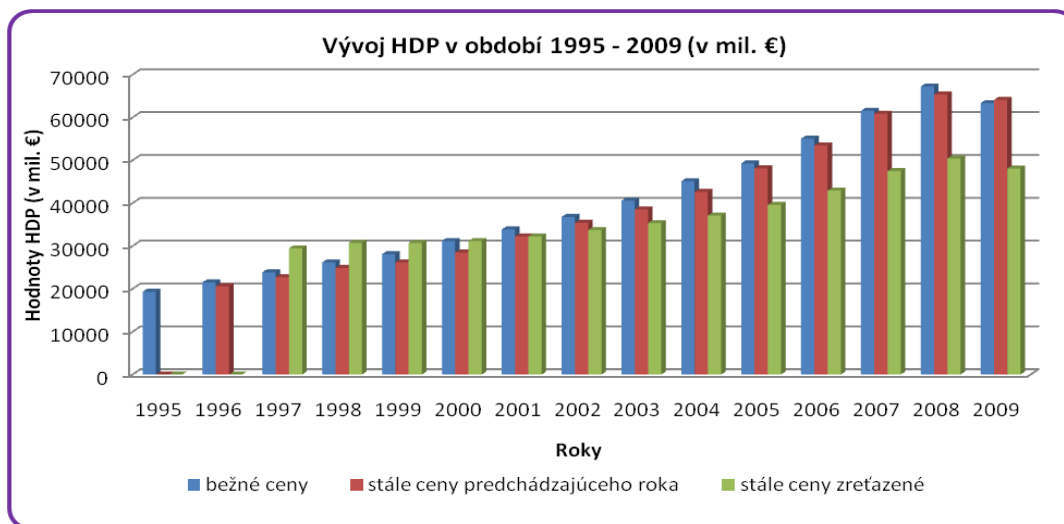
Súčasní zahraniční investori ako Kia, Volkswagen a Sony udávajú krok smerom ku zvyšovaniu produktivity. Kľúčovým faktorom sú ich plány rozširovania sa. Hrubý domáci produkt je považovaný za najsúhrnnejší indikátor vývoja ekonomiky. Nasledujúca tabuľka (Tab. 4.1.1) ukazuje ako sa na Slovensku vyvíjal od roku 1995 až 2009. Údaje boli naposledy aktualizované 4. marca 2010.

**Tab. 4.1.1 Vývoj HDP v období 1995 – 2009 (v mil. €)**

<b>Vývoj HDP v období 1995 – 2009 (v mil. €)</b>			
<i>rok</i>	<i>bežné ceny</i>	<i>stále ceny predchádzajúceho roka</i>	<i>stále ceny zreteľnené</i>
1995	19308,8	0	0
1996	21514,8	20589,5	0
1997	23852,2	22743,5	29439,1
1998	26154,1	24891,5	30721,9
1999	28087,5	26161,6	30730,7
2000	31151,8	28472,3	31151,8
2001	33855,2	32237,3	32237,3
2002	36780,3	35409	33716,9
2003	40582,6	38538	35328,2
2004	45128,2	42624,1	37105,4
2005	49280	48136,2	39578,6
2006	55045,5	53470,4	42944,1
2007	61547,1	60869	47487,3
2008	67221	65344,8	50417,5
2009	63331,6	64088,4	48068

Zdroj: podľa <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=172> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

Vynikajúci prehľad poskytuje nasledujúci stĺpcový graf (Obr. 4.1.1). Na prvý pohľad je jasné, že *HDP sa vyvíjal po celé roky pozitívne, až do minulého roka 2009*. Tam je možné vidieť *negatívne dôsledky svetovej ekonomickej krízy*, ktoré sa podpísali na našom hospodárstve. *Najvyšší hrubý domáci produkt dosahuje Žilinský región*, v ktorom dominuje aj môj analyzovaný podnik.



**Obr. 4.1.1** Vývoj HDP v období 1995 - 2009 (v mil. €)

Zdroj: vlastné spracovanie

- Miera evidovanej **nezamestnanosti** k sa vyšplhala k 31. januáru 2010 na 12,9 %. Počet uchádzačov o zamestnanie bol za tento mesiac 391 499 osôb. Počet disponibilných uchádzačov bol 346 379 osôb. Pri porovnaní s ostatnými predchádzajúcimi obdobiami, *nezamestnanosť neustále rastie*. Jednotlivé údaje som usporiadala do nasledujúcej tabuľky (Tab. 4.1.2). Údaje sú aktuálne z 19. februára a 4. marca 2010.

**Tab. 4.1.2** Nezamestnanosť - porovnanie štvrťrokov v období 2008 - 2009

Nezamestnanosť - porovnanie štvrťrokov v období 2008 - 2009								
Počet a miera / Štvrťroky	1. Q 2008	2. Q 2008	3. Q 2008	4. Q 2008	1. Q 2009	2. Q 2009	3. Q 2009	4. Q 2009
Počet nezamestnaných spolu (v tis. osôb)	280,5	270,8	244,1	234,4	281	302	339	374,6
Miera nezamestnanosti (v %)	10,5	10,1	9	8,7	10,5	11,3	12,5	13,9

Zdroj: podľa <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

Pre lepšiu prehľadnosť som vytvorila čiarový graf (Obr. 4.1.2). Z neho je možné spozorovať, že v roku 2008 bola situácia oveľa lepšia. Vtedy nezamestnanosť klesala, až do

*kritického konca roka. Odvtedy neustále rastie, čo je samozrejme negatívny dopad svetovej ekonomickej krízy. Pre porovnanie slúži aj priemerná hodnota za jednotlivé celé roky. V roku 2008 bola priemerná nezamestnanosť 9,6 %, pričom v minulom roku 2009 vzrástla na 12,1%.*



**Obr. 4.1.2** Miera nezamestnanosti za obdobie štvrtrokov 2008 a 2009 (v %)

Zdroj: vlastné spracovanie

- *Slovenská republika dosahuje jednu z najnižších mier v **inflácii** v strednej a východnej Európe, čím sa približuje vyspelým západoeurópskym krajinám. Pri porovnaní oproti predchádzajúcemu obdobiu vzrástla jadrová inflácia o 0,7 % v januári 2010, vo februári 2010 len o 0,2, čo naznačuje jej postupný pokles. Čistá inflácia (bez zmien nepriamych daní) vzrástla o 0,2 % v januári 2010, vo februári 2010 sa vôbec nezmenila. Pri porovnaní oproti rovnakému obdobiu minulého roka vzrástla jadrová inflácia o 0,2 % v januári 2010, vo februári 2010 až o 0,4 %, a čistá inflácia vzrástla rovnako za obidva mesiace o 1,1 %. Údaje sú aktuálne z 11. marca 2010 (Zdroj: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=185>, zo dňa 19. 3. 2010).*

### **Kultúrne-sociálne faktory (S)**

- **Kultúra**

Slovensko leží priamo v centre Európy. Je nazývané často aj „krajinou z východnej Európy“, podľa predošlej politickej orientácie a rozdelenia Európy na východný a západný blok. Kultúra, väčšina zvykov a kuchyňa sú veľmi blízke krajinám z ostatnej časti strednej Európy, vrátane Rakúska a Nemecka. Podnik by mal v tomto prostredí sledovať, ako ľudia vnímajú sami seba a aký majú postoj k ostatným, k organizáciám a ku spoločnosti. Dôležité je, aby podniky rešpektovali základné hodnoty a postoje spoločnosti, pretože tým ovplyvňujú

vytváranie firemnej kultúry. Manažment Kie motivuje svojich pracovníkov, aby využívali svoju ľudskú energiu, kreativitu a silu na dosiahnutie firemných cieľov a spokojnosti svojich zákazníkov.

- *Miera vzdelanosti, gramotnosti je jedna z najvyšších vo svetovom rebríčku.* Je tu vysoké percento absolventov stredných škôl a v prepočte na hlavu má najvyšší počet vedeckých pracovníkov a inžinierov na svojom území.

- **Demografický vývoj obyvateľstva Slovenskej republiky za rok 2009** charakterizuje nasledujúca tabuľka (Tab. 4.1.3). Údaje sú aktuálne z 9. marca 2010.

**Tab. 4.1.3 Demografický vývoj obyvateľstva SR za rok 2009**

<b>Demografický vývoj obyvateľstva SR za rok 2009</b>	
Počet obyvateľov k 31. decembru 2009	5 424 925
Počet uzavretých manželstiev	26 356
Počet rozvedených manželských párov	12 671
Počet narodených detí	61 217
Počet zomretých osôb	52 913
Počet osôb získaných zahraničnou migráciou	4 367
Celkový prírastok obyvateľstva SR	12 671

Zdroj: podľa <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5639> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

- **Pracovné príležitosti, zamestnanosť**

Malý podiel priameho zahraničného investovania pred rokom 1998, porovnaním so susednými Čechmi, Maďarskom a Poľskom, znamená na trhu práce menší tlak zo strany konkurencie. Nasledujúca tabuľka (Tab. 4.1.4) prehľadne zobrazuje ako je na tom SR so zamestnanosťou za jednotlivé štvrťroky rokov 2008 a 2009.

**Tab. 4.1.4 Zamestnanosť v hospodárstve SR za štvrťroky v období 2008 a 2009 (v tis. osôb)**

<b>Počet pracujúcich v hospodárstve SR za štvrťroky v období 2008 a 2009 (v tis. osôb)</b>								
Počet pracujúcich / Štvrťroky	1. Q 2008	2. Q 2008	3. Q 2008	4. Q 2008	1. Q 2009	2. Q 2009	3. Q 2009	4. Q 2009
Počet pracujúcich (v tis. osôb)	2391,3	2404,8	2472,9	2466	2388,2	2378,5	2366,9	2329,6

Zdroj: podľa <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=183> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

Z obrázka (Obr. 4.1.3) je možné vidieť, ako *nepravidelne sa vyvíjala zamestnanosť* v našej republike. *Pozitívna bola v roku 2008. Naopak od minulého roka 2009 sa vyvíja veľmi negatívne a neustále klesá.* Tento vývoj dokazuje aj priemer za jednotlivé roky. Za rok 2008

zamestnávala SR v hospodárstve v priemere 2433,8 tis. osôb, pričom za rok 2009 2365,8 tis. osôb. Údaje sú aktuálne zo 4. marca 2010.



**Obr. 4.1.3 Zamestnanosť v hospodárstve SR za štvrťroky v období 2008 a 2009 (v tis. osôb)**

Zdroj: vlastné spracovanie

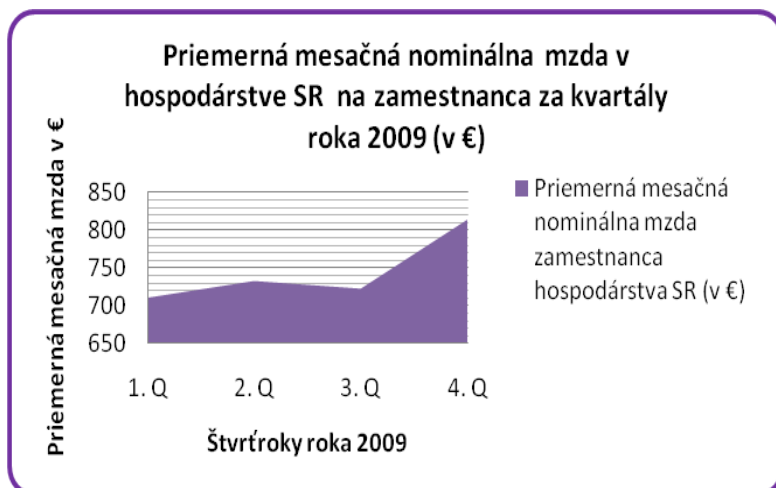
- Jedným z kľúčových faktorov, o ktorý sa zaujíma každý pracujúci i nepracujúci človek Slovenskej republiky, je **priemerná hrubá mesačná mzda**. Údaje je aktuálne zo 4.marca 2010. Prehľadné údaje za kvartály roka 2009 zobrazuje tabuľka (Tab. 4.1.5).

**Tab. 4.1.5 Priemerná mesačná nominálna mzda v hospodárstve SR na zamestnanca za kvartály roka 2009**

<i>Priemerná mesačná nominálna mzda v hospodárstve SR na zamestnanca za kvartály roka 2009</i>				
<i>Mzda / Štvrťroky</i>	<i>1. Q</i>	<i>2. Q</i>	<i>3. Q</i>	<i>4. Q</i>
<i>Priemerná mesačná nominálna mzda zamestnanca hospodárstva SR (v €)</i>	710,45	732,5	722,51	813,22

Zdroj: podľa <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=176843> – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

Názorne som vytvorila plošný graf (Obr. 4.1.4), ktorý dokazuje, že priemerná mesačná mzda sa vyvíja priaznivo. Priemer za celý rok 2009 je 744,5 €. Za prvé tri kvartály sa držala na rovnakej úrovni, avšak v poslednom štvrtom výrazne vzrástla.



**Obr. 4.1.4** Priemerná mesačná nominálna mzda v hospodárstve SR na zamestnanca za kvartály roka 2009 (v €)

Zdroj: vlastné spracovanie

### Technicko-technologické faktory (T)

- Súčasná doba je charakteristická urýchľovaním *technologických zmien* a neobmedzeným množstvom *inovačných príležitostí*. Vedci neustále pracujú na nových technológiách, ktoré by mohli zlepšiť proces výroby, poskytovania služieb i charakter výsledných produktov. Vďaka nim dochádza k urýchľovaniu a uľahčeniu výroby v rôznych odvetviach, čo má za následok znižovanie nákladov na produkciu výrobkov.
- Slovensko disponuje *priemyselným dedičstvom*. Má dlhú tradíciu výroby výnimočnej kvality a medzinárodného obchodu.

## 4.2 Analýza vnútorného prostredia

V rámci sledovania vnútorného prostredia podniku Kia Motors Slovakia som sa zamerala na tri skutočnosti. Najskôr som objasnila jeho pozíciu na trhu oproti ostatným automobilovým podnikom. Následne som vysvetlila, čím si zabezpečil toto postavenie v minulom roku, a to stratégiou inovácie. Na záver internej analýzy som vypracovala SPACE analýzu.

### 4.2.1 Podiel na trhu

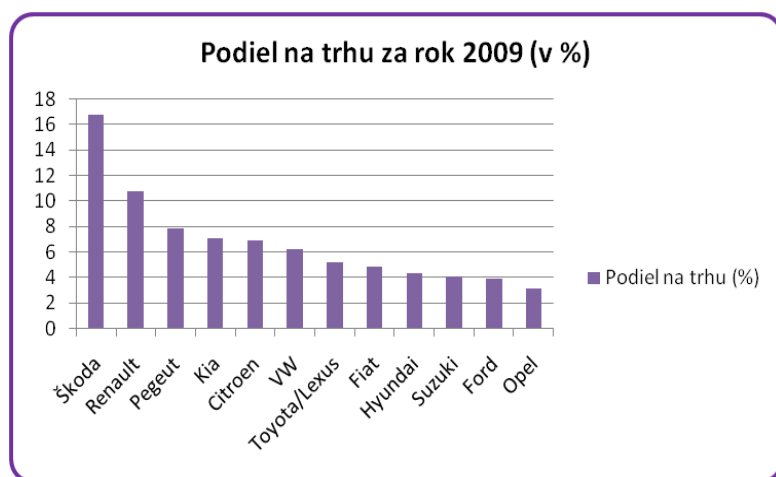
Podiel na trhu je jeden z dôležitých faktorov, ktoré som potrebovala, aby som zhodnotila pozíciu Kie oproti jej konkurentom. Tabuľka (Tab. 4.2.1) výstižne zobrazuje svetové konkurenčné automobilky a ich predaj a podiel na trhu za rok 2009.

Tab. 4.2.1 Podiel na trhu za rok 2009

Poradie	Rok 2009	Počet automobilov (ks)	Podiel na trhu (%)
1.	Škoda	15 140	16,74
2.	Renault	9 668	10,69
3.	Pugeot	7 019	7,76
4.	<b>Kia</b>	<b>6 349</b>	<b>7,02</b>
5.	Citroen	6 221	6,88
6.	VW	5 613	6,21
7.	Toyota/Lexus	4 687	5,18
8.	Fiat	4 364	4,83
9.	Hyundai	3 872	4,28
10.	Suzuki	3 679	4,07
11.	Ford	3 505	3,88
12.	Opel	2 809	3,11

Zdroj: podľa interných materiálov podniku – vlastné spracovanie

Pre lepšie znázornenie som vytvorila aj stĺpcový graf (Obr. 4.2.1), aby bolo na prvý pohľad jasné, aká pozícia prislúcha spoločnosti Kia oproti ostatným konkurenčným firmám.



Obr. 4.2.1 Podiel na trhu za rok 2009 (v %)

Zdroj: vlastné spracovanie

#### 4.2.2 Stratégia inovácie (podľa [www.kia.sk](http://www.kia.sk) – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010)

Výrobný závod Kia je známy širokým portfóliom svojich automobilov. Medzi modely, ktoré produkuje patria: Cee'd (Pro, Sporty Vagon, Ecco), Sportage (nový Sportage) a v súčasnosti sa vyrába Hyundai ix35. Zložitú situáciu, ktorá nastala po svetovej ekonomickej kríze sa podnik rozhodol riešiť stratégiou inovácie. Vybral si prenos myšlienky na zlepšený výrobok, konkrétne na model **Kia cee'd**, ktorý patrí do nižšej strednej triedy automobilov. Nasledujúca tabuľka charakterizuje jeho podstatné znaky.

Tab. 4.2.2 Charakteristické znaky inovovaného automobilu Kia cee'd

Charakteristické znaky inovovaného automobilu Kia cee'd	
<b>Tržné aspekty -</b>	na slovenskom trhu je dostupná v 3 karosárskych verziách, so 6 druhmi motorov, s 3 druhmi prevodoviek, 4 stupňami výbavy, s technickými inováciami, upraveným dizajnom exteriéru aj interiéru, vďaka tejto inovácii sa stal najpredávanejším modelom značky Kia v Európe, a aktuálne v roku 2009 najpredávanejším modelom vo svojej triede na Slovensku,
<b>Technické aspekty -</b>	zvýšenie rýchlosti z pôvodných 172 km/h na 188 km/h, vyšší výkon, krútiaci moment, zrýchlenie (0 – 100 km/s) za 11,5 s, redukcia spotreby paliva a emisie CO <sub>2</sub> na úroveň 110g/km, ESP doplnený o asistenta pri rozbiehaní do kopca (HAC),
<b>Finančné aspekty -</b>	nová 5-dverová Kia cee'd bola dostupná v základnej výbave už od 10 070,- € (1€ = 30,126 SKK), jej kúpou získal zákazník vozidlo ohodnotenú 5 hviezdikami v bezpečnostných testoch Euro NCAP, 7 ročná záruka na vozidlo, 12 ročná záruka proti prehrdzaveniu vozidla, 3 roky asistenčnej služby zadarmo,
<b>Inovačné a dizajnové prvky - externé a interné -</b>	charakteristickejší a impozantnejší vzhľad na ceste, o 25 mm dlhší, predný gril – nesie prvky novej dizajnovej DNA značky KIA – tzv. „tigri nos“, nový štýlový štvorramenný volant, zmenený dizajn radiacej páky, plné červené podsvietenie všetkých ovládačov, nový centrálny panel s audio systémom a dvojzónovou automatickou klimatizáciou, nastavenie podvozka a odpruženia, svetlomety projektového typu, 5 motorov vybavených technologickými inováciami, super-efektívny motor rodiny „U2“, 6 stupňová prevodovka, systém ISG (Idle Stop & Go) - automaticky zhasína a potom naštartuje motor pri zhustenej premávke v meste – technológia dostupná pre benzínové aj dieselové motory, výkonný brzdový systém s antiblokovacím systémom ABS a elektronickým rozdelením brzdnej sily EBD, systém ESC (elektronický stabilizačný systém), ktorý teraz obsahuje aj systém asistencie pri rozjazde do kopca (HAC) na zabránenie posúvania vozidla dozadu, systém monitorovania tlaku v pneumatikách (TPMS), kvôli bezpečnosti robustný skelet karosérie, trojbodové bezpečnostné pásy, integrované aktívne opierky hlavy, 6 airbagov, bezpečnostné detské zámk.

Zdroje: podľa [www.kia.sk](http://www.kia.sk) – vlastné spracovanie, zo dňa 19. 3. 2010

Inovácia tohto automobilu je hlavne **technického charakteru**. Umožnila vznik nového modelu auta s novými lepšími technickými parametrami a užívateľskými možnosťami. Podnik si na jej základe uvedomuje pozitívne efekty v podobe zlepšenia kvality svojich modelov, prípadne zníženia spotreby energie. Tento model je cenovo výhodnejší, obľúbený, menší a praktický, čo oceňujú hlavne ženy. Dôvodom, inovovať Kiu cee'd bola aj skutočnosť, že to bol úplne prvý model, ktorý sa začal vyrábať v závode. Je teda najstarší a vyžadoval si už inováciu. Nasledujúca tabuľka charakterizuje spomínaný model. Na vytvorenie inovácie dohliadal Peter Schreyer, šéfdizajnér spoločnosti Kia Motors



Corporation. Priebeh inovácie trval približne 3 mesiace od apríla 2009 do júla 2009 a samotná výroba bola spustená v júli 2009. Inovovaná Kia cee'd bola uvedená na trhu 15. septembra 2009 počas 63. ročníka Medzinárodného autosalónu vo Frankfurt. Potom sa začala prejavovať značný záujem o tento produkt, na základe čoho podnik vyváža svoje produkty do celej Európy. Aj spomínaná inovovaná Kia cee'd má už na svojom trhu konkurenciu, a to v modeli Opel Astra a Toyota Auris.

Touto stratégiou učinil podnik veľmi prospešný krok smerom vpred. Na základe teoretickej časti som charakterizovala a zaradila spomínanú stratégiu automobilu a prehľadne spracovala do nasledujúcej tabuľky.

**Tab. 4.2.3 Charakteristika stratégie inovácie automobilu Kia cee'd**

<b>Charakteristika stratégie inovácie automobilu Kia cee'd</b>	
<b>Stratégia produktovej inovácie -</b>	primárnym podnetom vzniku sú potreby vonkajších zákazníkov a podnikateľských jednotiek ako tržných subjektov, uspokojovanie predstavuje pre prosperujúce podnikanie veľmi dôležitý „vonkajší tržný ťah“, ktorý v prípade úspešnej produktovej inovácie prináša „dobré veci“,
<b>Stratégia technickej inovácie -</b>	vnímaný vysoký stupeň novosti automobilu na strane výrobcu, má pôvod v technologických inováciách, zákazník vníma inováciu, je preňho výnimočná, využíva jej úžitkové vlastnosti,
<b>Stratégia zložitej inovácie -</b>	v rámci stratégií uplatňovania odlišnej zložitosti ide konkrétne o 5. Radu – novú variantu – inkrementálnu – prírastkovú inováciu,
<b>Stratégia vytvárajúca nový tržný priestor – stratégia maximalizácie novej hodnoty pre zákazníka („stratégia modrého oceánu) -</b>	konkurenčný boj je nepriamy, snaha vyhýbať sa priamemu konkurenčnému stretnutiu, hľadanie doteraz nevyužitých medzier na trhu, otvorenie nového poľa pôsobnosti, základ tvorí hodnotová inovácia, novú hodnotu poskytuje nový, funkčne odlišný automobil, ktorý uspokojuje nové, iné potreby a vytvára tak nové trhy pre nových zákazníkov, ide o vytváranie budúcnosti nových produktov – model Kia cee'd novej generácie,
<b>Stratégia prosperity – v rámci určenia druhu reštrukturalizácie -</b>	fázu „rozkvetu a stabilizácie“ dosahovala Kia v roku 2009, ešte pred svojim vrcholným vývojom, využíva najprogresívnejšiu stratégiu, zachováva si svoje vrcholové vedenie a vytvára kvalitný podnikateľský zámer s konkurencieschopným a komerčne úspešným výrobným programom s mimoriadne vysokou hodnotou pre zákazníka, výrazne kompenzuje podnikateľské riziko, zachováva prísne vedenie, motivuje zamestnancov ku zmenám, zintenzívňuje práce so zákazníkmi i dodávateľmi,
<b>Stratégia aplikačnej inovácie -</b>	technické zlepšenie automobilu – inovácia si spočiatku vyžiadala vysoké náklady na výskum a vývoj, napriek tomu sa Kia snaží o úsporu nákladov, objednávky smerujú hlavne do západnej a severnej Európy, doba návratnosti investičných prostriedkov na túto inováciu bola veľmi krátka a podnik znášal pritom aj menšie podnikateľské riziko, tým si získal jednoznačnú konkurenčnú výhodu v období, ktoré je sťažené finančnou hospodárskou krízou,
<b>Ofenzívna stratégia -</b>	ovládnutie primárnych trhov v automobilovom priemysle, inovácia priniesla mnohé nové úžitkové vlastnosti modelu aj pre zákazníka, ktorý ich veľmi oceňuje,
Kombináciou aplikačnej a ofenzívnej stratégie podnik správne využíva <b>rovnovážnu stratégiu</b> , pretože každá z nich má svoje pozitívne aj negatívne prejavy.	

#### 4.2.3 SPACE analýza

Zo subjektívnych metód som si vybrala SPACE analýzu. Podľa mňa je veľmi vhodná, pretože hodnotí zároveň vonkajšie aj vnútorné prostredie podniku, a teda je určitým prepojením medzi mnou použitou PEST analýzou, pre hodnotenie vonkajšieho prostredia a konkrétnou finančnou analýzou ako hodnotenie vnútorného prostredia podniku. Z vonkajších a vnútorných faktorov teda vytvára celok, ktorý slúži na prvotnú predstavu o podnikateľskej stratégii.

Je síce subjektívnou metódou, ale napriek tomu je možné sa podľa jej výsledkov riadiť pri formulácii a orientácii novej stratégie podniku. Určité zníženie subjektivity poskytujú 4 skupiny faktorov, a to **stabilita prostredia a atraktivnosť odvetvia** v rámci **externého prostredia** a **v internom prostredí** som hodnotila **konkurenčnú výhodu a finančnú silu** podniku Kia Motors v Žiline. Ďalšie zníženie tiež umožňujú samotné konkrétne faktory v týchto skupinách, ktoré sú aj finančného aj nefinančného charakteru. Jednotlivé bodovanie som volila po konzultácii s pracovníkmi v podniku a vychádzala som tiež z ich dostupných interných materiálov.

Postup metodiky je vcelku jednoduchý. Samotné bodovanie som volila od 0 do 6 bodov (0 = najnižšia hodnota, 6 = najvyššia hodnota) pre hodnotenie atraktívnosti odvetvia a finančnej sily. Záporné hodnotenie - 6 až 0 bodov (- 6 = najnižšia hodnota, 0 = najvyššia hodnota) som použila pri hodnotení stability prostredia a konkurenčnej výhody. Záporné hodnoty sú z dôvodu, že faktory stabilita prostredia a finančná sila sú oproti sebe na jednej osi, a podobné to je aj s faktormi atraktivnosť odvetvia a konkurenčná výhoda. Jednotlivé obodovanie a odôvodnenia priradenia konkrétnych bodov znázorňujú nasledujúce štyri prehľadné tabuľky.

Tab. 4.2.4 Externé prostredie – stabilita prostredia

*Externé prostredie – stabilita prostredia*

Faktory	Body	Odôvodnenie
Technologické zmeny	- 1	Relatívne <b>rýchly nárast a množstvo</b> novo používaných technológií
Miera inflácie	- 1	<b>Vyššia</b> (január 2010 = 2,4%, priemer za rok 2009 = 1,6 %)
Premenlivosť dopytu	- 2	Pomerne <b>vyššia</b> , zákazníci rýchlo menia svoje požiadavky podľa svojej momentálnej finančnej situácie
Cenové rozpätie konkurenčných výrobkov	- 4	Pomerne <b>úzke</b> , ak sa jedná o základnú výbavu (automobily sa predávajú cca. v sume okolo 10 000 až 15 000 €, všetko závisí od doplnkovej výbavy, podľa aktuálnych prianí zákazníkov, tam suma môže rásť až na 20 000 €)
Bariéry vstupu do odvetvia	- 2	Pomerne <b>vyššie</b> , ide o finančne náročné odvetvie
Súperenie existujúcich podnikov	- 2	<b>Vyššia</b> úroveň, v súčasnosti, v období negatívnych dôsledkov finančnej krízy podniky musia navzájom súperiť o konečného zákazníka
Cenová elasticita dopytu	- 2	Zákazníci sú neustále ovplyvňovaní svojimi financiami, a dnes bohužiaľ je táto situácia na horšej úrovni, čo spôsobuje <b>vyššiu</b> pružnosť, elasticitu
Tlak substitútov	- 4	<b>Slabší</b> , automobily budú vždy žiaducim produktom

Zdroj: podľa interných materiálov podniku - vlastné spracovanie

V každej tabuľke som jednotlivé faktory obodovala a odôvodnila, prečo som priradila daný počet bodov danému faktoru. Následne som vypočítala pre každú tabuľku priemerný počet bodov. Priemerný počet bodov za faktory stability externého prostredia dosahuje hodnotu – **2,25** ( $- 18 / 8 = \text{cca.} - 2,25$ ).

Tab. 4.2.5 Externé prostredie – atraktivnosť automobilového odvetvia

*Externé prostredie – atraktivnosť automobilového odvetvia*

Faktory	Body	Odôvodnenie
Rastový potenciál	+ 5	Je možné dosiahnuť <b>vysoký</b> , odvetvie prijíma a využíva nové inovácie a neustále reaguje na aktuálne požiadavky zákazníkov
Ziskový potenciál	+ 5	Vďaka objednávkam z celého sveta je možné dosiahnuť <b>vysoký</b>
Technologické know-how	+ 6	Veľmi vysoké a <b>zložené</b> , pri automobiloch je možné realizovať neustále inovácie a tiež zabezpečovať kvalitu na najvyššej úrovni
Využitie zdrojov	+ 4	Relatívne <b>efektívne</b> , problém je však v súčasnosti s ľudskými zdrojmi, ktoré sú najdôležitejším faktorom, SR trápí vysoká nezamestnanosť
Kapitálová náročnosť	+ 6	Veľmi <b>vysoká</b> , automobilový priemysel vyžaduje veľké investície
Bariéry vstupu do odvetvia	+ 5	<b>Zložené</b> , pretože existujúce automobilové podniky majú už vybudované svoje zázemie, konkurenčné výhody, nastavené ceny
Využitie kapacít	+ 4	Relatívne <b>vysoké</b>
Finančná stabilita	+ 3	Na <b>strednej</b> úrovni, ceny sa menia podľa momentálnej situácie
Vyjednávací sila výrobcov	+ 3	Relatívne na <b>strednej</b> úrovni, stabilná

Zdroj: podľa interných materiálov podniku - vlastné spracovanie

Priemerná hodnota bodov za hodnotenie faktorov atraktívnosti automobilového odvetvia v rámci externého prostredia je **4,6** ( $41 / 9$  faktorov = cca. 4,6).

**Tab. 4.2.6 Interné prostredie – konkurenčná výhoda Kie**

**Interné prostredie – konkurenčná výhoda Kie**

<i>Faktory</i>	<i>Body</i>	<i>Odôvodnenie</i>
<b>Podiel na trhu</b>	- 2	Relatívne <b>vyšší</b> 7,02 % (4. v poradí z 12 svetových konkurentov)
<b>Kvalita výrobkov</b>	0	<b>Vysoká</b> úroveň
<b>Životný cyklus výrobkov</b>	0	<b>Vysoká</b> úroveň, podobne ako s inovačným cyklom, Kia podrobne sleduje a podporuje všetky fáze výroby každého svojho automobilu
<b>Inovačný cyklus</b>	0	<b>Regulárny</b> , (napr. inovácia Kia cee'd v roku 2009 trvá 3 roky, od uvedenia na trh v roku 2009, pokračuje fázou rastu, zrelosti a poklesu)
<b>Vernosť zákazníkov</b>	0	<b>Maximálna</b> , o tom svedčia verní zákazníci a narastajúce objednávky od nových zákazníkov
<b>Technologické know-how</b>	- 1	<b>Vysoká</b> úroveň, to dokazujú neustále zlepšenia kvality a inovácie
<b>Vertikálna integrácia</b>	- 2	<b>Vyššia</b> , ide o presúvanie k dodávateľom a odberateľom pre kmeňové výrobky a služby
<b>Rýchlosť zavádzania nových výrobkov</b>	0	<b>Vysoká</b> rýchlosť, (napr. rok 2009 inovácia Kia cee'd, prelom rokov 2009 a 2010 výroba Hyundai na objednávky a Kia Venga)

*Zdroj: podľa interných materiálov podniku - vlastné spracovanie*

Priemerný počet bodov za hodnotenie faktorov konkurenčnej výhody vnútorného prostredia podniku Kia Motors je – **0,625** ( $- 5 / 8$  = cca. – 0,625).

**Tab. 4.2.7 Interné prostredie – finančná sila Kie**

**Interné prostredie – finančná sila Kie**

<i>Faktory</i>	<i>Body</i>	<i>Odôvodnenie</i>
<b>Návratnosť investícií</b>	+ 5	<b>Vysoká</b> , napr. v prípade inovácie Kia cee'd z roku 2009 len cca.1 mesiac, avšak napr. investície do celého závodu na začiatku jeho výstavby, sa splácajú dlhšie, čo je pochopiteľné, pretože ide o obrovské čiastky
<b>Likvidita</b>	+ 5	<b>Vyrovnaná</b> , Kia je schopná splácať načas svoje záväzky
<b>Miera zadlženia</b>	+ 4	<b>Vyrovnaná</b> a uspokojivá, za posledné tri roky do 20 %, napr. v roku 2008 = 16,76 %
<b>Pomer požadovaného a disponibilného kapitálu</b>	+ 5	<b>Vysoký</b> , spoločnosť viac požaduje cudzí kapitál ako disponuje svojim vlastným
<b>Tok peňažnej hotovosti</b>	+ 3	Relatívne stabilný, na <b>strednej</b> úrovni, je síce záporný, ale každým rokom sa výrazne zlepšuje
<b>Bariéry výstupu z odvetvia</b>	+ 2	<b>Jednoduché</b> , závisí od konkrétneho výstupu z odvetvia
<b>Podnikateľské riziko</b>	+ 4	V súčasnosti <b>vyššie</b> , vplyvom dôsledkov finančnej krízy z roku 2008
<b>Obrat zásob</b>	+ 6	<b>Rýchly</b> a vynikajúci, za rok 2008 11 – krát, z roka na rok sa zvyšuje
<b>Úspory z rozsahu</b>	+ 3	Využívanie na <b>strednej</b> úrovni

*Zdroj: podľa interných materiálov podniku - vlastné spracovanie*

Priemerná hodnota bodov pri posúdení jednotlivých faktorov finančnej schopnosti podniku Kia Motors v rámci interného prostredia je **4,1** ( $37 / 9$  = cca. 4,1). Nasledujúca

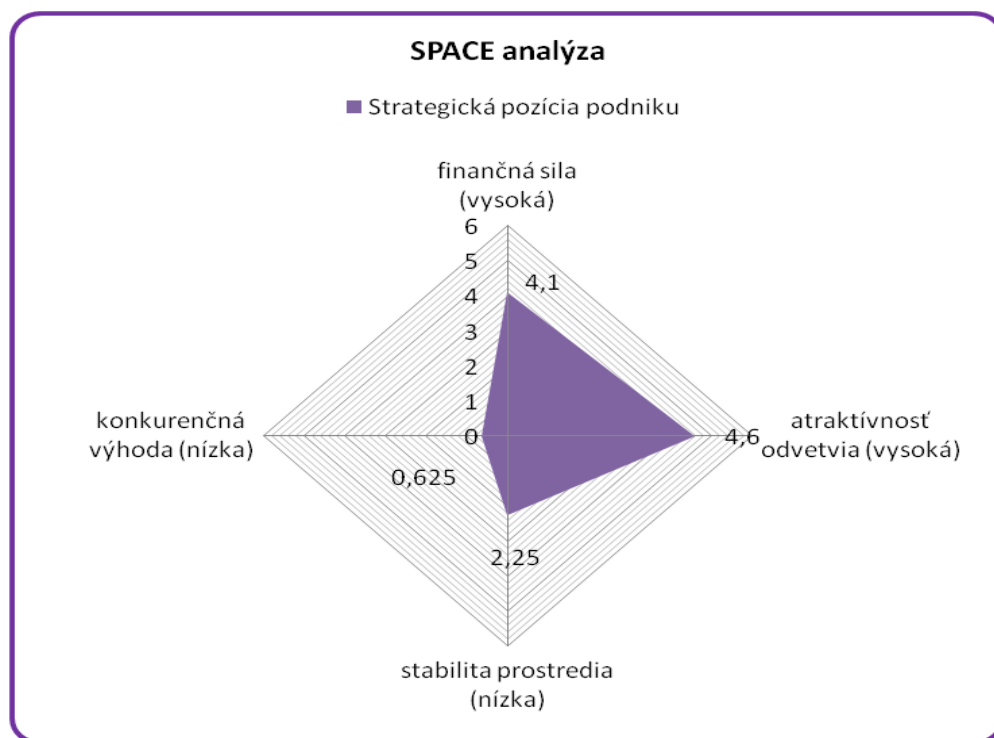
prehľadná tabuľka zobrazuje jednotlivé priemerné hodnoty pridelené konkrétnym faktorom. V tejto tabuľke sú už všetky hodnoty kladné, a to len kvôli tomu, že som použila na zobrazenie radarový graf s výplňou.

**Tab. 4.2.8 Priemerné hodnoty bodov za jednotlivé faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia**

Strategická pozícia podniku	Priemerné hodnoty bodov
finančná sila (vysoká)	4,1
atraktívnosť odvetvia (vysoká)	4,6
stabilita prostredia (nízka)	2,25
konkurenčná výhoda (nízka)	0,625

Zdroj: vlastné spracovanie

Výsledky analýzy prehľadne zobrazuje graf, ktorý ukazuje, v akej pozícii sa podnik Kia Motors nachádza. Ako som predpokladala, ide hlavne o pozíciu agresívneho postavenia. Táto skutočnosť vznikla na základe vysokej atraktívnosti automobilového odvetvia a výbornej finančnej sily tejto firmy. Okrem tejto pozície podnik využíva aj konkurenčné postavenie. Ako však ukazuje graf aj predošlé zobrazenie v kapitole 4.2.1 Podiel na trhu, Kia Motors v Žiline sa s konkurenčnou otázkou vyrovnáva viac než dobre.



**Obr. 4.2.2 SPACE analýza**

Zdroj: vlastné spracovanie

Kia Motors v Žiline prislúcha **agresívne postavenie s využívaním konkurenčnej výhody**. Agresivita sa prejavuje v podnikaní v atraktívnom a relatívne stabilnom prostredí, kde Kia uplatňuje svoje konkurenčné výhody. Túto dosiahnutú pozíciu si je schopná s určitými nástrojmi chrániť.

*V rámci SWOT analýzy by išlo o ofenzívne postavenie v kombinácii so stratégiou spojenectva. Táto situácia je pochopiteľná, pretože dnes je veľmi potrebné zaoberať sa konkurenčnou otázkou. Výnimkou nie je ani tento podnik. Danú skutočnosť dokazuje aj podiel na trhu, na základe ktorého Kia právom prislúcha 4. pozícia v predaji automobilov za rok 2009 oproti ostatným konkurentom. Silná konkurenčná pozícia vyplýva zo zdravej finančnej situácie podniku. V rámci strategických zámerov podniku by sa mal manažment podniku naďalej snažiť o udržanie a rozvíjanie svojej finančnej sily.*

#### **4.2.4 Finančná analýza firmy Kia Motors Slovakia**

Pri spracovávaní finančnej analýzy firmy som vychádzala z účtovných závierok firmy a porovnávala situáciu za roky 2006, 2007 a 2008. Zo spôsobov, ktoré analýza ponúka som teda aplikovala porovnávanie v čase. Hodnoty som vhodne interpretovala na situáciu vo firme, následne pre prehľadnosť zobrazila formou tabuliek a grafov a zhodnotila výsledky. Jednotlivé vypočítané hodnoty sú uvedené buď v %, ako koeficienty, alebo v tis. SKK, pretože sa jedná o hodnoty z rokov 2006, 2007 a 2008, kedy ešte Slovenská republika nepoužívala menu Euro. Výsledky v dňoch som zaokrúhľovala na celé čísla, v % na dve desatinné miesta a koeficienty na štyri desatinné miesta.

**Ukazovatele rentability** sa počítajú z výsledku hospodárenia po zdanení, ktorý je uvedený v čitateli týchto výpočtov. V menovateli sa potom nachádza položka, ktorou delíme výsledok hospodárenia. V rokoch 2006 vykazovala firma Kia Motors stratu, preto sú hodnoty ukazovateľov v tomto roku horšie, resp. záporné. Z týchto ukazovateľov som počítala rentabilitu celkového a vlastného kapitálu, tržieb a miezd.

**Tab. 4.2.9 Výpočty ukazovateľov rentability**

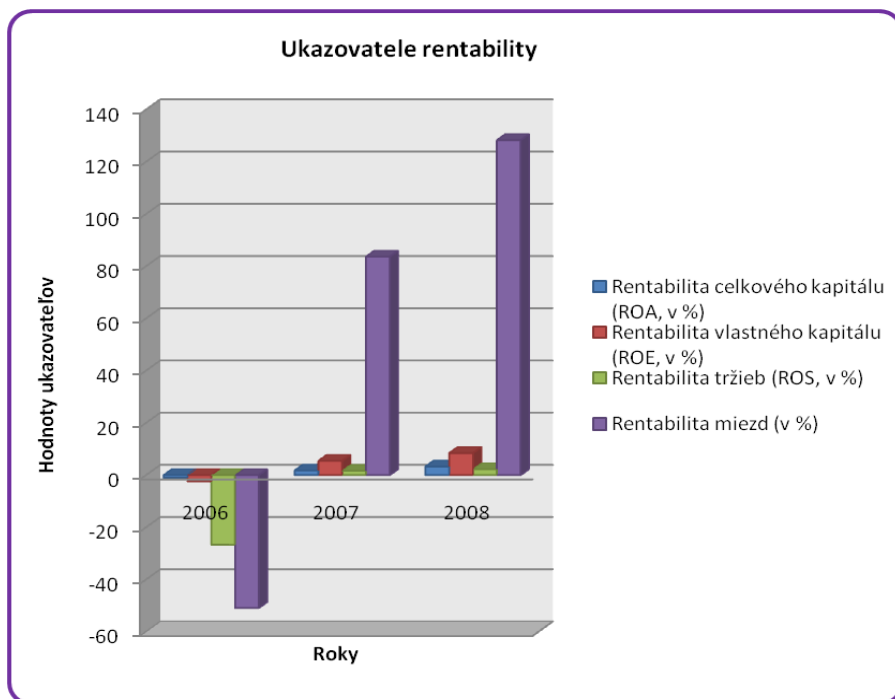
<b>Výpočty ukazovateľov rentability</b>	
<b>Rentabilita celkového kapitálu (ROA, v %) = HV po zdanení / Pasíva * 100</b>	
rok 2006 = - 310 778 / 34 014 076 * 100 = 0,9136746799 = - 0,91 %	
rok 2007 = 888 308 / 51 099 946 * 100 = 1,738373657 = 1,74 %	
rok 2008 = 1 504 576 / 45 972 535 * 100 = 3,272771449 = 3,27 %	
<b>Rentabilita vlastného kapitálu (ROE, v %) = HV po zdanení / Vlastné imanie * 100</b>	
rok 2006 = - 310 778 / 12 957 406 = - 2,398458457 = - 2,4 %	
rok 2007 = 888 308 000 / 16 632 822 = 5,428819063 = 5,43 %	
rok 2008 = 1 504 574 / 17 867 396 = 8,420790584 = 8,42 %	
<b>Rentabilita tržieb (ROS, v %) = HV po zdanení / tržby * 100</b>	
rok 2006 = - 310 778 / 1 166 000 = - 26,65334477 = - 26,65 %	
rok 2007 = 888 308 000 / 54 263 135 = 1,637037742 = 1,64 %	
rok 2008 = 1 504 574 / 67 144 152 = 2,240814658 = 2,24 %	
<b>Rentabilita miezd (v %) = HV po zdanení / mzdové náklady * 100</b>	
rok 2006 = - 310 778 / 610 778 * 100 = - 50,88231731 = - 50,88 %	
rok 2007 = 888 308 / 1 062 115 * 100 = 83,63576449 = 83,64 %	
rok 2008 = 1 504 574 / 1 173 071 * 100 = 128,2594148 = 128,26 %	
Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 11 – 13, – vlastné spracovanie	

Za povšimnutie stoja ukazovatele ROA a ROE. Vo všetkých troch rokoch bolo ROE väčšie ako ROA. To znamená, že relatívna výťažnosť celkového kapitálu bola menšia ako vlastného kapitálu. Táto situácia bola výsledkom dostatočnej ziskovosti so zadlženosťou, ktorú bola firma schopná udržiavať a hradiť. Vypočítané hodnoty som zobrazila v prehľadnej tabuľke.

**Tab. 4.2.10 Ukazovatele rentability**

<b>Ukazovatele rentability (v %) / Roky</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Rentabilita celkového kapitálu (ROA, v %)	-0,91	1,74	3,27
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE, v %)	-2,4	5,43	8,42
Rentabilita tržieb (ROS, v %)	-26,65	1,64	2,24
Rentabilita miezd (v %)	-50,88	83,64	128,26
Zdroj: vlastné spracovanie			

Pre prehľadnosť som výsledky z tabuľky zobrazila pomocou stĺpcového grafu.



**Obr. 4.2.3 Ukazovatele rentability**

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Kia Motors dosahovala **rentabilitu celkového kapitálu** v roku 2006 zápornú s hodnotou  $-0,91\%$ , čo bolo dôsledkom záporného hospodárskeho výsledku. V ďalších dvoch rokoch bola však hodnota kladná a rástla, čo znamená, že podnik čoraz lepšie hospodáril so svojím majetkom a kapitálom. V roku 2007 dosahoval hodnotu  $1,74\%$  a v roku 2008  $3,27\%$ .

**Výnosnosť vlastného kapitálu** hovorí, do akej miery podnik reprodukuje vlastné zdroje. Hodnota ukazovateľa by mala byť vyššia ako výnosnosť celkového kapitálu, čo podnik Kia Motors za všetky tri roky dodržiaval. Ukazovateľ hovorí, koľko zisku pripadá na jednu korunu investovanú vlastníckmi spoločnosťami. V roku 2006 bola jeho hodnota  $-2,4\%$ , t. j. záporná, na základe záporného hospodárskeho výsledku. V ďalších dvoch rokoch bola však kladná a postupne sa zvyšovala. V roku 2007 dosahoval  $5,43\%$  a v roku 2008  $8,42\%$  rentability vlastného kapitálu.

**Rentabilita tržieb** ukazuje, ako je firma zisková. Do tržieb zahŕňame tržby z predaja vlastných výrobkov, tovaru a služieb. V prvom roku bola jeho hodnota výrazne nízka, dokonca záporná  $-26,65\%$  v dôsledku záporného hospodárskeho výsledku v roku 2006.



A taktiež sa firma na začiatku svojej existencie len rozbiehala a mala malý počet objednávok. V ďalších rokoch však prešla do kladnej hodnoty a naďalej sa zvyšovala. V roku 2007 dosahovala Kia Motors 1,64 %-nú a v roku 2008 2,24 %-nú výnosnosť tržieb.

V roku 2006 dosahovala Kia Motors zápornú **mzdovú výnosnosť** – 50,88 % dôsledkom záporného hospodárskeho výsledku. V roku 2007 pripadalo 83,66 % zisku na 1 SKK vyplatených miezd, v roku 2008 dokonca 128,26 %.

**Ukazovatele aktivity** vyjadrujú schopnosť podniku využívať vložené prostriedky. Čím vyšší je ich počet, tým je majetok kratšiu dobu viazaný a väčšinou sa zvyšuje zisk. Z týchto ukazovateľov som vypočítala dobu obratu a obrat celkového a vlastného kapitálu, zásob, krátkodobých pohľadávok a záväzkov.

**Ukazovatele doby obratu** vyjadrujú priemernú dobu trvania jednej obrátky majetku. Snahou je čo najviac skrátiť túto dobu, a zvýšiť tak počet obrátok, t. j. maximalizovať obrátky a minimalizovať dobu obratu. Pracujeme s ekonomickým rokom, preto je vo výpočtoch uvedená hodnota 360 dní v roku.

**Tab. 4.2.11 Výpočty ukazovateľov doby obratu**

<b>Výpočty ukazovateľov doby obratu</b>	
<b>Doba obratu celkového kapitálu = Celkový kapitál / (Tržby/360)</b>	
rok 2006	$= 34\,014\,077 / (1\,166\,000 / 360) = 1050,198731 = 1\,050 \text{ dní}$
rok 2007	$= 51\,099\,946 / (54\,263\,135 / 360) = 339,0143338 = 339 \text{ dní}$
rok 2008	$= 45\,972\,535 / (67\,144\,152 / 360) = 246,4862852 = 246 \text{ dní}$
<b>Doba obratu vlastného kapitálu = Vlastný kapitál / (Tržby / 360)</b>	
rok 2006	$= 12\,957\,408 / (1\,166\,000 / 360) = 4000,571938 = 4\,000 \text{ dní}$
rok 2007	$= 16\,362\,822 / (54\,263\,135 / 360) = 108,5564983 = 108 \text{ dní}$
rok 2008	$= 17\,867\,396 / (67\,144\,152 / 360) = 95,79780768 = 95 \text{ dní}$
<b>Doba obratu zásob = Zásoby / (Tržby / 360)</b>	
rok 2006	$= 2\,881\,438 / (1\,166\,000 / 360) = 889,6378045 = 889 \text{ dní}$
rok 2007	$= 8\,426\,428 / (54\,263\,135 / 360) = 55,90377482 = 55 \text{ dní}$
rok 2008	$= 5\,888\,677 / (67\,144\,152 / 360) = 31,57272312 = 31 \text{ dní}$
<b>Doba obratu krátkodobých pohľadávok = Krátkodobé pohľadávky / (Tržby / 360)</b>	
rok 2006	$= 2\,161\,772 / (1\,166\,000 / 360) = 667,44247 = 667 \text{ dní}$
rok 2007	$= 10\,947\,597 / (54\,263\,135 / 360) = 72,63006312 = 72 \text{ dní}$
rok 2008	$= 11\,385\,739 / (67\,144\,152 / 360) = 61,04576375 = 61 \text{ dní}$
<b>Doba obratu krátkodobých záväzkov = Krátkodobé záväzky / (Tržby / 360)</b>	
rok 2006	$= 5\,697\,729 / (1\,166\,000 / 360) = 1\,759,161612 = 1\,759 \text{ dní}$
rok 2007	$= 10\,572\,669 / (54\,263\,135 / 360) = 70,14266389 = 70 \text{ dní}$
rok 2008	$= 7\,179\,211 / (67\,144\,152 / 360) = 38,49204857 = 38 \text{ dní}$

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 13 – 16, – vlastné spracovanie

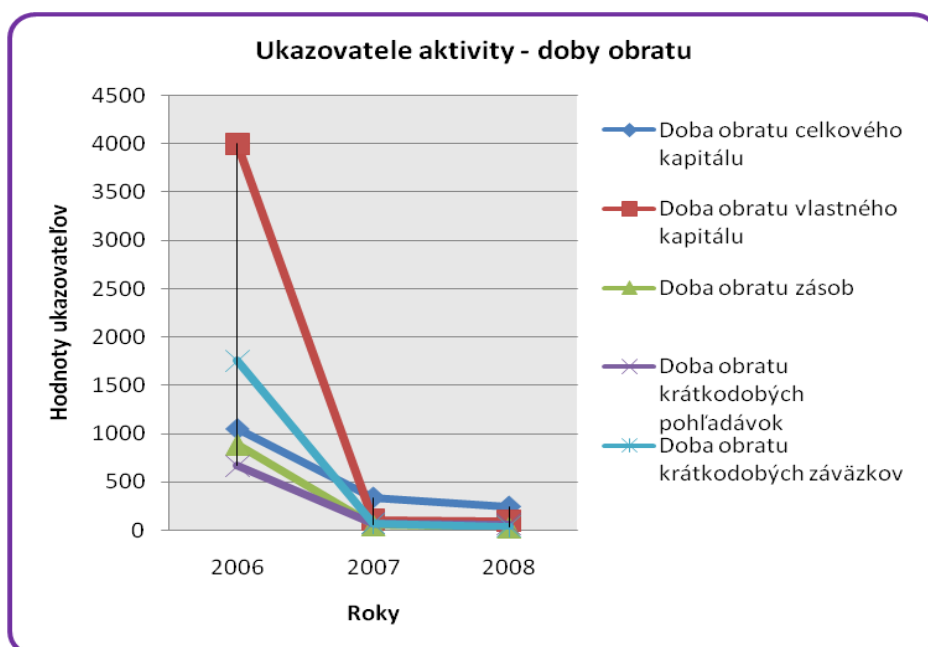
Vypočítané hodnoty som zobrazila v prehľadnej tabuľke.

**Tab. 4.2.12 Ukazovatele aktivity - doby obratu**

Ukazovatele aktivity - doby obratu (v dňoch) / Roky	2006	2007	2008
Doba obratu celkového kapitálu	1050	339	246
Doba obratu vlastného kapitálu	4000	108	95
Doba obratu zásob	889	55	31
Doba obratu krátkodobých pohľadávok	667	72	61
Doba obratu krátkodobých záväzkov	1759	70	38

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre prehľadnosť som údaje vyjadrila pomocou čiarového grafu so značkami.



**Obr. 4.2.4 Ukazovatele aktivity - doby obratu**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Ukazovatele doby obratu** z roka na rok klesali. Enormne vysoké boli v prvom roku 2006, pretože v tomto roku Kia Motors vykazovala nižšie tržby oproti ostatným dvom rokom. Dôvodom bol zrejme nižší počet objednávok na výrobu automobilov, pretože firma v tej dobe len rozbiehala svoju produkciu. V prípade **celkového kapitálu** sa vlastný a cudzí kapitál vo vzťahu k prevádzkovým výnosom firmy obrátil v roku 2006 za 1050 dní, v roku 2007 za 339 dní a v roku 2008 za 246 dní. **Vlastný kapitál** sa podniku vrátil v roku 2006 za 4000 dní,

v roku 2007 za 108 dní a v roku 2008 za 95 dní. Kia Motors mala v roku 2006 viazaný kapitál **v zásobách po dobu** 889 dní, v roku 2007 55 dní a v roku 2008 31 dní.

**Doba obratu pohľadávok** bola v roku 2006 nižšia (667 dní) ako **doba obratu záväzkov** (1759 dní). T. z., že firma zrejme v tejto dobe splácala svoje záväzky pomalšie, neskoro, prípadne vôbec. Kia Motors musela čakať 667 dní, kým jej odberatelia zaplatili za jej výrobky a po dobu 1759 dní firma využívala bezplatný obchodný úver od dodávateľov. V roku 2007 a 2008 bola situácia opačná. Doba splácania pohľadávok bola vyššia ako doba splácania záväzkov. V roku 2007 bola doba obratu pohľadávok 72 dní, doba obratu záväzkov 70 dní. Kia musela čakať 72 dní, kým jej odberatelia zaplatili za jej predané výrobky a po dobu 70 dní využívala od dodávateľov bezplatný obchodný úver. V roku 2008 bola doba obratu pohľadávok 61 dní, doba obratu záväzkov 38 dní. Kia čakala 61 dní, kým jej odberatelia zaplatili za jej predané výrobky a po dobu 38 dní využívala od dodávateľov bezplatný obchodný úver. Uvedené hodnoty dokazujú, že Kia splácala veľmi dobre svoje záväzky.

**Ukazovatele obratu** informujú o počte obrátok za určité obdobie. Čím vyšší je ich počet, tým je majetok kratšiu dobu viazaný a väčšinou sa zvyšuje zisk.

**Tab. 4.2.13 Výpočty ukazovateľov obratu**

<i>Výpočty ukazovateľov obratu</i>
<b>Obrat celkového kapitálu = Tržby / Celkový kapitál</b>
rok 2006 = $1\,166\,000 / 34\,014\,077 = 0,03427992475 = 0,0343 = 0 \text{ krát}$
rok 2007 = $54\,263\,135 / 51\,099\,946 = 1,061902003 = 1,0619 = 1 \text{ krát}$
rok 2008 = $67\,144\,152 / 45\,972\,535 = 1,460527508 = 1,4605 = 1 \text{ krát}$
<b>Obrat vlastného kapitálu = Tržby / Vlastný kapitál</b>
rok 2006 = $1\,166\,000 / 12\,957\,408 = 0,08998713323 = 0,09 = 0 \text{ krát}$
rok 2007 = $54\,263\,135 / 16\,362\,822 = 3,316245511 = 3,3162 = 3 \text{ krát}$
rok 2008 = $67\,144\,152 / 17\,867\,396 = 3,7579148058 = 3,7579 = 3 \text{ krát}$
<b>Obrat zásob = Tržby / Zásoby</b>
rok 2006 = $1\,166\,000 / 2\,881\,438 = 0,4046590626 = 0,4047 = 0 \text{ krát}$
rok 2007 = $54\,263\,135 / 8\,426\,428 = 6,4396367 = 6,4396 = 6 \text{ krát}$
rok 2008 = $67\,144\,152 / 5\,888\,677 = 11,4022474 = 11,4022 = 11 \text{ krát}$
<b>Obrat krátkodobých pohľadávok = Tržby / Krátkodobé pohľadávky</b>
rok 2006 = $1\,166\,000 / 2\,161\,772 = 0,5393723297 = 0,5394 = 0 \text{ krát}$
rok 2007 = $54\,263\,135 / 10\,947\,597 = 4,956625185 = 4,9566 = 4 \text{ krát}$
rok 2008 = $67\,144\,152 / 11\,385\,739 = 5,897215104 = 5,8972 = 5 \text{ krát}$
<b>Obrat krátkodobých záväzkov = Tržby / Krátkodobé záväzky</b>
rok 2006 = $1\,166\,000 / 5\,697\,729 = 0,2046429376 = 0,2046 = 0 \text{ krát}$
rok 2007 = $54\,263\,135 / 10\,572\,669 = 5,132397032 = 5,1324 = 5 \text{ krát}$
rok 2008 = $67\,144\,152 / 7\,179\,211 = 9,352580945 = 9,3526 = 9 \text{ krát}$

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 13 – 16, - vlastné spracovanie

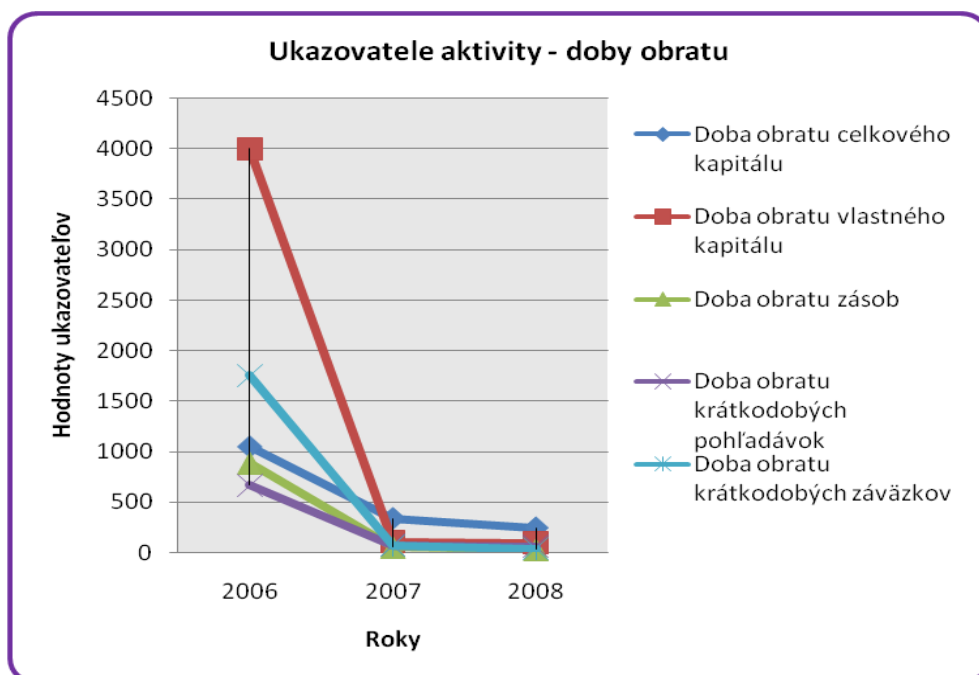
Vypočítané hodnoty som zobrazila v prehľadnej tabuľke.

**Tab. 4.2.14 Ukazovatele aktivity - obraty**

Ukazovatele aktivity - obraty / Roky	2006	2007	2008
Obrat celkového kapitálu	0,0343	1,0619	1,4605
Obrat vlastného kapitálu	0,09	3,3162	3,7579
Obrat zásob	0,4047	6,4396	11,4022
Obrat krátkodobých pohľadávok	0,5394	4,9566	5,8972
Obrat krátkodobých záväzkov	0,2046	5,1324	9,3526

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre prehľadnosť som údaje vyjadrila pomocou čiarového grafu so značkami.



**Obr. 4.2.5 Ukazovatele aktivity - obraty**

Zdroj: vlastné spracovanie

Všetky **obraty** sa z roka na rok zvyšujú, čo je pre firmu pozitívne. Celkový kapitál sa za rok 2006 obrátil firme 0 krát, za rok 2007 a 2008 1 krát. Vlastný kapitál sa Kii Motors za rok 2006 obrátil 0 krát, za rok 2007 a 2008 3 krát. Za rok 2006 sa zásoby premenia v ostatné formy obežného majetku až po predaj hotových výrobkov a opätovný nákup zásob 0 krát, za rok 2007 6 krát a za rok 2007 11 krát. Krátkodobé pohľadávky sa podniku obrátili za rok 2006 0 krát, za rok 2007 4 krát a za rok 2008 5 krát. Krátkodobé záväzky sa Kii Motors obrátili za rok 2006 0 krát, za rok 2007 5 krát a za rok 2008 9 krát.

**Z ukazovateľov likvidity** som vypočítala likviditu okamžitú, pohotovú a bežnú.

**Tab. 4.2.15 Výpočty ukazovateľov likvidity**

Výpočty ukazovateľov likvidity	
<b>Likvidita 1. stupňa = Okamžitá likvidita = Finančný majetok / Krátkodobé záväzky</b>	
rok 2006 = 498 381 / 5 697 729 = 0,08747011309 = <b>0,0875</b>	
rok 2007 = 1 036 533 / 10 572 669 = 0,09803891524 = <b>0,0980</b>	
rok 2008 = 259 202 / 7 179 211 = 0,03610452458 = <b>0,0361</b>	
<b>Likvidita 2. stupňa = Pohotovú likvidita = Obežné aktíva – Zásoby / Krátkodobé záväzky</b>	
rok 2006 = ( 5 643 193 – 2 881 438 ) / 5 697 729 = 0,4847115403 = <b>0,485</b>	
rok 2007 = ( 20 410 558 – 8 426 428 ) / 10 572 669 = 1,133500916 = <b>1,1335</b>	
rok 2008 = ( 17 533 618 – 5 888 677 ) / 7 179 211 = 1,622036321 = <b>1,6220</b>	
<b>Likvidita 3. stupňa = Bežná likvidita = Obežné aktíva / Krátkodobé záväzky</b>	
rok 2006 = 5 643 192 / 5 697 729 = 0,9904284672 = <b>0,9905</b>	
rok 2007 = 20 410 558 / 10 572 669 = 1,930501939 = <b>1,9305</b>	
rok 2008 = 17 533 618 / 7 179 211 = 2,442276456 = <b>2,4422</b>	

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 16 – 19, - vlastné spracovanie

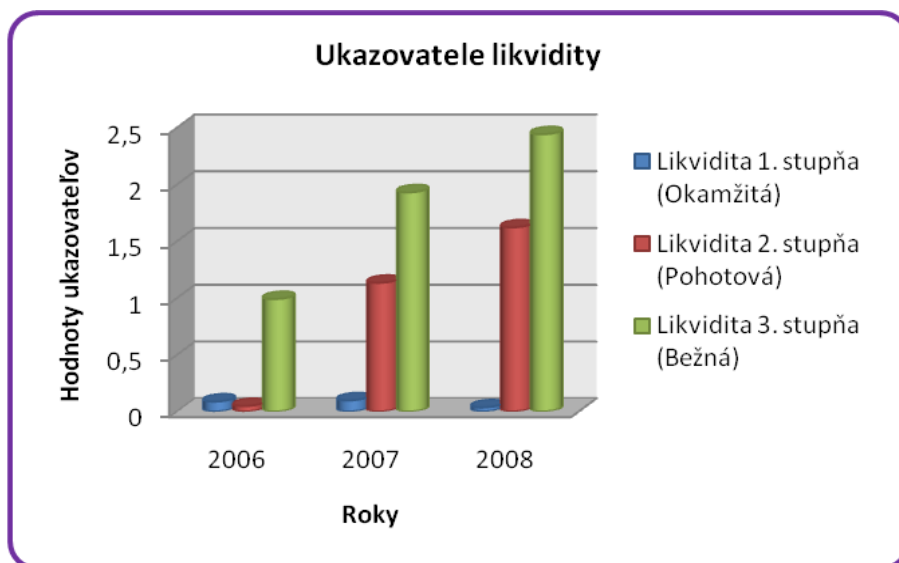
Vypočítané hodnoty som zobrazila v prehľadnej tabuľke.

**Tab. 4.2.16 Ukazovatele likvidity**

Ukazovatele likvidity (koeficient) / Roky	2006	2007	2008
Likvidita 1. stupňa (Okamžitá)	0,0875	0,098	0,0361
Likvidita 2. stupňa (Pohotovú)	0,485	1,1335	1,622
Likvidita 3. stupňa (Bežná)	0,9905	1,9305	2,4422

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre ľahšiu predstavivosť som výsledky zobrazila pomocou 3D-valcového grafu.



**Obr. 4.2.6 Ukazovatele likvidity**

Zdroj: vlastné spracovanie

Optimálna hodnota **likvidity 1. stupňa (okamžitej)** je od 0,2 do 0,5. V podniku sa hodnoty pohybovali pod spodnou hranicou. V roku 2006 bola hodnota 0,0875, v roku 2007 0,098 a v roku 2008 0,0361. Vidíme, že v poslednom roku sa hodnota ešte výrazne znížila. To znamená, že mal podnik veľmi nízku likviditu, vo všetkých troch rokoch, a teda mal problémy s nedostatkom zásob alebo finančných prostriedkov.

**Likvidita 2. stupňa (pohotovú)** by sa mala pohybovať od 1 do 1,5. Podnik dosahoval hodnoty uspokojivé, avšak v roku 2006 sa vymykal, lebo dosahoval hodnotu len 0,0485. V roku 2007 vykazoval hodnotu 1,1335 a v roku 2008 hranicu 1,5 mierne presiahol s hodnotou 1,622. Nižšia likvidita v roku 2006 charakterizuje nedostatok zásob prípadne finančných prostriedkov v podniku. Naopak v roku 2008 bola situácia opačná. Podniku vznikali problémy s viazaním prostriedkov s veľmi malým alebo žiadnym výnosom, ktoré takto nemohli byť investované a znížili tým Kii Motors rentabilitu.

V trhových podmienkach sa odporúča hodnota **likvidity 3. stupňa (bežnej)** od 1,5 až 2,5. V roku 2006 dosahovala Kia Motors hodnotu len 0,9905, t. j. mala veľmi nízku likviditu. V roku 2007 1,9305 a v roku 2008 2,4422, čím spĺňala stanovené hranice.

Celkovo môžem zhrnúť, že síce firma prekračovala doporučené hodnoty pre jednotlivé likvidity, avšak to je len teoretická rovina. Kia Motors vcelku dosahovala výborné výsledky, a teda dokázala splácať svoje záväzky. Každým rokom sa hodnota jednotlivých likvidít zvyšovala, čo je dôkaz, že firma sa snažila dodržiavať optimálne trhové hodnoty likvidít.

**Z ukazovateľov finančnej závislosti - zadlženosti** som vypočítala celkovú zadlženosť, finančnú samostatnosť a úrokové krytie podniku Kia Motors.

Tab. 4.2.17 Výpočty ukazovateľov zadlženosti

Výpočty ukazovateľov zadlženosti	
<b>Celková zadlženosť = Dlhodobé + Krátkodobé zdroje / Aktíva</b>	
rok 2006 = $3\,692 + 5\,697\,729 / 34\,014\,077 * 100 = 16,76194585 = 16,76 \%$	
rok 2007 = $133\,341 + 10\,572\,669 / 51\,099\,946 * 100 = 20,95111803 = 20,95 \%$	
rok 2008 = $527\,651 + 7\,179\,211 / 45\,972\,535 * 100 = 16,76405706 = 16,76 \%$	
<b>Finančná samostatnosť = Dlhodobé + Krátkodobé zdroje / Vlastné imanie</b>	
rok 2006 = $3\,692 + 5\,697\,729 / 12\,957\,406 * 100 = 44,00125303 = 44 \%$	
rok 2007 = $133\,341 + 10\,572\,669 / 16\,362\,822 * 100 = 65,42887284 = 65,43 \%$	
rok 2008 = $527\,651 + 7\,179\,211 / 17\,867\,396 * 100 = 43,13366089 = 43,13 \%$	
<b>Úrokové krytie (v %) = (HV po zdanení + úroky) / Nákladové úroky * 100</b>	
rok 2006 = $(-310\,778 + 72\,161) / 72\,161 * 100 = -330,6730783 = -330,67 \%$	
rok 2007 = $(888\,308 + 943\,769) / 943\,769 = 194,1234561 = 194,12 \%$	
rok 2008 = $(1\,504\,574 + 1\,467\,249) / 1\,467\,249 = 2,025438763 = 202,54 \%$	

Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 19 – 21, - vlastné spracovanie

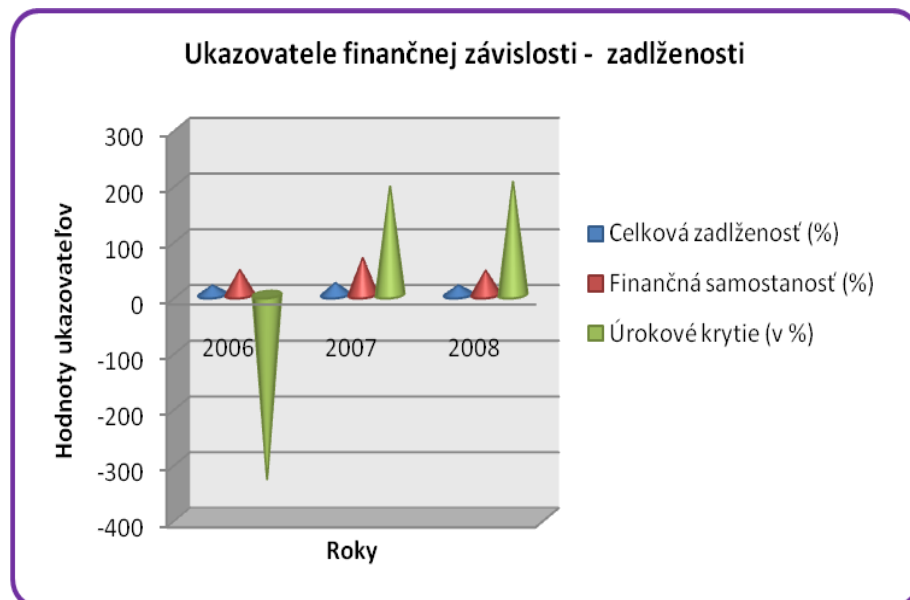
Vypočítané hodnoty som zobrazila v prehľadnej tabuľke.

Tab. 4.2.18 Ukazovatele finančnej závislosti - zadlženosti

Ukazovatele finančnej závislosti - zadlženosti (v %) / Roky	2006	2007	2008
Celková zadlženosť (v %)	16,76	20,95	16,76
Finančná samostatnosť (v %)	44	65,43	43,13
Úrokové krytie (v %)	-330,67	194,12	202,54

Zdroj: vlastné spracovanie

Lepšiu predstavivosť poskytuje 3D-kužeľový graf.



Obr. 4.2.7 Ukazovatele finančnej závislosti - zadlženosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Čím je vyššia hodnota **celkovej zadlženosti**, tým vzniká väčšie riziko pre súčasných i budúcich veriteľov. Ide o to, v akom rozsahu je majetok podniku krytý cudzími zdrojmi. V rokoch 2006 a 2008 bol majetok firmy krytý cudzími zdrojmi v hodnote 16,76 %. V roku 2007 sa zadlženosť Kii Motors mierne zvýšila na 20,95 %.

**Finančná samostatnosť** by sa mala v trhovej ekonomike pohybovať do 100 %. Kia Motors spĺňala uvedenú podmienku. V roku 2006 bola finančne samostatná na 44 %, v roku 2007 na 65, 43 % a v roku 2008 na 43,13 %.

**Úrokové krytie** udáva, koľkokrát sú úroky kryté výškou zárobku firmy. V trhovej ekonomike by sa mal ukazovateľ pohybovať od 200 % do 300 %. V roku 2006 Kia Motors vykazovala stratu, preto bola hodnota tohto ukazovateľa mínusová s hodnotu -330,67 %. To znamená, že podnik nedosahoval čistý zisk a nezarobil si ani na úroky. V ďalších dvoch rokoch bola situácia pozitívna, podnik dosahoval vyššiu hodnotu úrokového krytia. V roku 2007 194,12 % a roku 2008 dokonca 202,54 %. Nižšia zadlženosť a vyššie úrokové krytie v týchto dvoch rokoch charakterizovala schopnosť firmy prijímať a splácať úroky.

**Z prevádzkových a výrobných ukazovateľov** som počítala produktivitu práce z pridanej hodnoty a priemernú mzdu na pracovníka.

**Tab. 4.2.19 Výpočty prevádzkových a výrobných ukazovateľov**

<b>Výpočty prevádzkových a výrobných ukazovateľov</b>	
<b>Produktivita práce z pridanej hodnoty = Pridaná hodnota / Počet pracovníkov</b>	
rok 2006 = - 513 915 / 1255 = - 409,49402 = - 409,49 tis. SKK	
rok 2007 = 5 052 155 / 2441 = 2 069,7071 = 2 069,71 tis. SKK	
rok 2008 = 4 553 432 / 2794 = 1 629,718 = 1 629,72 tis. SKK	
<b>Priemerná mzda na pracovníka = Osobné náklady / Počet pracovníkov</b>	
rok 2006 = 740 976 / 1255 = 590,41912 = 590,42 tis. SKK	
rok 2007 = 1 358 338 / 2441 = 556,46784 = 556,47 tis. SKK	
rok 2008 = 1 543 478 / 2794 = 552,42591 = 552,43 tis. SKK	
Zdroj: podľa Janoka, 2000, str. 21 – 22, – vlastné spracovanie	

Vypočítané hodnoty som zobrazila v prehľadnej tabuľke.

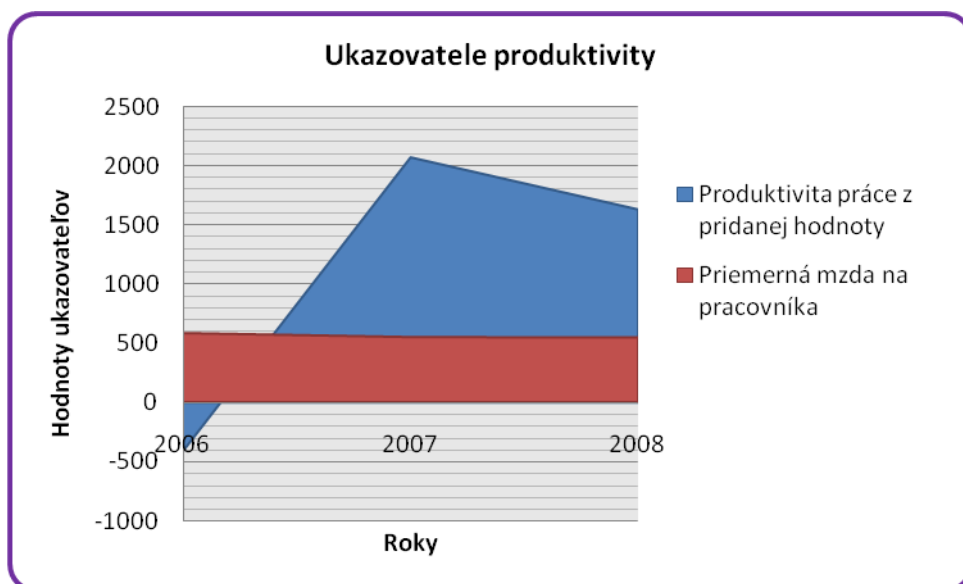
**Tab. 4.2.20 Ukazovatele produktivity**

<b>Ukazovatele produktivity (v tis. SKK)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Produktivita práce z pridanej hodnoty	-409,49	2069,71	1629,72
Priemerná mzda na pracovníka	590,42	556,47	552,43

Zdroj: vlastné spracovanie



Lepšiu predstavivosť poskytuje plošný graf. Už z neho je hneď jasné, že obidva ukazovatele sa z roka na rok vyvíjali inak. Po celú dobu produktivita práce na zamestnanca prevyšovala jeho mzdu a tým plynul zo zamestnancov väčší efekt pre firmu. Určitou výnimkou bol rok 2006, kedy Kia dosahovala zápornú produktivitu práce z pridanej hodnoty, pretože v tomto roku vykazovala zápornú pridanú hodnotu.



**Obr. 4.2.8 Ukazovatele produktivity**

*Zdroj: vlastné spracovanie*

**Produktivita práce z pridanej hodnoty** sa vyvíjala skokovo. V prvom roku 2006 bola záporná s hodnotou – 409,49 tis. SKK v dôsledku zápornej pridanej hodnoty. V roku 2007 sa však vyšplhala na kladnú hodnotu 2069,71 tis. SKK. V roku 2008 mierne klesla na hodnotu 1629,72 tis. SKK. Tento úkaz je možné prisúdiť začínajúcej finančnej kríze, ktorá negatívne ovplyvnila každý podnik.

Ako ukazuje graf **priemerná mzda** sa držala každým rokom približne na rovnakej úrovni. Môžeme však hovoriť o malinkom poklese z roka na rok. Najväčšia bola v prvom roku 2006, a to 590,42 tis. SKK. V roku 2007 dosahovala hodnotu 556,47 tis. SKK a v roku 2008 552,43 tis. SKK.

## 5. VYHODNOTENIE, NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Na základe vypracovanej praktickej časti diplomovej práce sa pokúsím charakterizovať strategickú situáciu v podniku KIA MOTORS v Žiline. Praktická časť mojej práce odzrkadľuje prepojenie vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Ako vonkajšiu analýzu som použila obľúbenú **PEST analýzu**. Tá ukázala, že Slovenská republika sa nachádza v zložitom období. Nielen kvôli negatívnym prvkom celosvetovej ekonomickej krízy, ale hlavne kvôli historickým súvislostiam. Je ťažké pre našu krajinu dohnať vyspelé západné krajiny. Veľkým pozitívom je určite prijatie novej meny Eura od 1. 1. 2009. To je jednoznačný krok vpred pre Slovensko.

Z vnútorných metód som použila v práci **SPACE analýzu**. Veľmi sa mi páči táto metodika, pretože sa sčasti podobá SWOT analýze. Sú to subjektívne metodiky, ale napriek tomu veľmi vyhľadávané a účelné. Uskutočnením tejto metodiky som prišla na to, že spomínaný podnik by mal vystupovať *agresívne s využívaním konkurenčnej výhody*. Agresivita plynie zo silného, atraktívneho a relatívne stabilného prostredia, ktoré sa okolo automobilového odvetvia vytvára. Kia má veľmi dobré postavenie vo svetovom rebríčku, čo dokazuje jej *4. pozícia v podiele na tomto trhu za rok 2009*.

Objektívnu predstavu o firme poskytuje **finančná analýza**. Na základe nej prislúcha Kii *silná konkurenčná pozícia*. Podnik „žije“ *zdravo*, o čom svedčia výsledky v mojej praktickej časti práce. Vypočítala som jednotlivé ukazovatele ako rentabilitu, aktivitu, likviditu, zadlženosť a produktivitu podniku Kia Motors v Žiline. Pre rýchlu orientáciu vo výsledkoch som využila na zobrazenie prehľadné tabuľky a príslušné grafy. **Rentabilita** podniku je vcelku dobrá a každým rokom rastie. Prakticky vo všetkých troch rokoch bola rentabilita celkového kapitálu väčšia ako rentabilita vlastného kapitálu. Táto situácia dokazuje, že firma bola v daných rokoch dostatočne zisková s určitou zadlženosťou, ktorú však bola schopná udržiavať a hradiť. Jediným negatívnym prvkom v rámci všetkých typov rentability je rok 2006, kedy boli výsledky záporné, pretože v tej dobe Kia rozbíjala svoju výrobu, a mala zrejme menej objednávok ako v ostatných rokoch. Cieľom ukazovateľov **aktivity** je maximalizovať počet obrátov a minimalizovať doby obratu, čo firma samozrejme dodržiavala. Ukazovatele **doby obratu** z roka na rok klesali. Enormne vysoké boli v prvom roku 2006, pretože v tomto roku Kia Motors vykazovala nižšie tržby oproti ostatným dvom

rokom. Dôvodom bol zrejme nižší počet objednávok na výrobu automobilov, pretože firma v tej dobe len rozbiehala svoju produkciu a mala tiež menší problém so splácaním svojich záväzkov. Naopak v ďalších rokoch situáciu zvládla viac než dobre. Všetky **obraty** sa z roka na rok zvyšujú, čo je pre firmu pozitívne. Majetok je po kratšiu dobu viazaný, čo zvyšuje zisk. Kia síce prekračovala doporučené hodnoty pre jednotlivé **likvidity**, avšak to je len teoretická rovina. Tá hovorí, že Kia Motors mala po tieto roky súhrnne nízku likviditu, a teda mala problémy v súvislosti s nedostatkom zásob alebo finančných prostriedkov. Napriek tomu vcelku dosahovala výborné výsledky, a teda dokázala splácať svoje záväzky. Každým rokom sa hodnota jednotlivých likvidít mierne zvyšovala, čo je dôkaz, že firma sa snažila dodržiavať optimálne trhové hodnoty likvidít. So **zadlženosťou** je na tom firma trochu horšie. Mala by sa snažiť túto situáciu postupne riešiť, i keď určitá forma zadlženosti je pre podnik pozitívna. Kia bola však po všetky tri roky finančne samostatná, problémy mala akurát s krytím úrokov výškou zárobku firmy v roku 2006, pretože vykazovala záporný hospodársky výsledok za tento rok. **Produktivita práce z pridanej hodnoty** bola v roku 2006 záporná, v roku 2007 kladná a v roku 2008 mierne klesla. Túto skutočnosť by som prisúdila začínajúcej finančnej kríze, ktorá negatívne ovplyvnila každú ekonomiku sveta. **Priemerná mzda** pracovníkov sa vyvíjala každým rokom približne na rovnakej úrovni. Celkovo hodnotím finančnú situáciu Kia Motors v Žiline vynikajúco. V jednotlivých kategóriách dosahovala vcelku výborné výsledky. Niektoré hodnoty sa síce vymykali, ale súviseli so situáciou, s ktorou sa každá ekonomika musela vyrovnávať. Jednak s nízkym ziskom na začiatku svojho pôsobenia na trhu a tiež s finančnou krízou, ktorá zasiahla svet v roku 2008.

Strategickému manažmentu podniku samozrejme odporúčam aj naďalej sa snažiť udržiavať a rozvíjať tento stav, pretože financie sú „zrkadlom“ jej činnosti, a keď sú pozitívne, stávajú sa dobrým základom pre ďalší rozvoj firmy. Podniku by som tiež odporučila, ak má náhodou navyše určité prostriedky, nemal by ich nechať tak, ale vhodne investovať a vhodne vložiť do určitých položiek zásob. Je podstatné pochopiť, že peniaze sa neoplatí vo firme šetriť, ale správne investovať do svojho rastu. Čo sa týka pôžičiek, tie sú vhodné, avšak je potrebné vhodne si vyberať veriteľov i dlh, pretože rozumná miera zadlženosti pomáha k vyššej ziskovosti i rozvoju. Firma by mala byť tiež ostražitá ohľadom svojej konkurencie. Nové ponuky a objednávky je nutné hodnotiť zo všetkých aspektov, pritom je potrebné nezabúdať na riziko a odmenu zaňho. A na záver by som to zhrnula múdrou vetou: „*Robte nielen správne veci, ale robte ich tiež správnym spôsobom.*“ (Scholleová, 2008, str. 191).

Pre Kia by som tiež vyzdvihla **tri základné dlhodobé ciele**, ktorým by mohla venovať určitú pozornosť v budúcnosti, t. z. najbližších napr. 5 rokov dopredu. Ako prvé musím pripomenúť, že na zarábanie peňazí treba myslieť nielen v prítomnosti, ale i v budúcnosti. Druhým cieľom, o ktorý by sa podnik mohol snažiť je vybudovanie a udržanie dlhodobej pozitívnej atmosféry, ktorá správnym spôsobom podporuje firemné hodnoty. Ide predovšetkým o motivovaných a kompetentných ľudí, ktorí sú schopní a ochotní ich podporovať. Tretím cieľom by mohla byť podľa mňa schopnosť firmy dlhodobo uspokojovať požiadavky trhu.

Na základe štúdia vysokej školy by som navrhla zamerať sa na určité oblasti, ktoré sú veľmi dôležité pre správne podnikanie každého podniku. Nejde len o finančné hodnoty a uspokojovanie vlastných požiadavkou. Základom podniku sú predsa ľudské zdroje. Preto je potrebné dbať o ich neustály rozvoj, prostredníctvom školení a motivácií. Týmto si podnik môže zabezpečiť kvalifikovaný a poctivý personál. Ďalšou oblasťou ako posunúť podnik vpred sú neustále **inovácie**, predovšetkým technické. O to sa podnik postaral napr. inováciou automobilu Kia cee'd v roku 2009. Tento zámer hodnotím vynikajúco a odporúčam naďalej sa orientovať týmto smerom. Výhodným prostriedkom ako podporiť dopyt je vyzdvihnúť marketing, hlavne vzťahový. Kia by sa mala naďalej zameriavať na tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníka a pritom eliminovať niektoré faktory nespokojnosti.

Na záver by som by som na základe vlastnej úvahy podotkla, že v súčasnosti nie je zlé, ak sa takýto podnik riadi **stratégiou stabilizačnou**. Kia si svoju pozíciu si udržuje **stratégiou udržania** sa na celosvetovom trhu. Z hľadiska stratégií pre jednotlivé funkcie v podniku predpokladám a odporúčam, aby sa Kia snažila udržiavať rovnakú výšku svojich predajných cien. Tie by mohli byť zabezpečené na základe udržania rovnakých nákladov, ktoré vyplývajú zo stabilnej úrovne vstupných zdrojov. Podnik môže byť právom na seba hrdý. Plní svoje ciele, ktoré si stanovuje a dosahuje obdivuhodnú výkonnosť.

## 6. ZÁVER

Zápas o budúcnosť prebieha neustále okolo nás. Budúcnosť je z časti predurčená históriou, má množstvo alternatív a je ovplyvňovaná prítomnosťou. Je na mieste uvažovať ďalej dopredu, aby sme sa na ňu mohli lepšie pripraviť. Na základe týchto myšlienok som si zvolila tému mojej diplomovej práce **Zhodnotenie stratégie podniku v automobilovom priemysle**. Konkrétne som sa zamerala na automobilovú produkciu, pretože má vynikajúci potenciál a táto oblasť je mi aj z časti blízka.

Základnou charakteristikou dnešnej doby je neustála zmena. Menia sa potreby a prania ľudí, narastá konkurencia a zrýchľuje sa technický a technologický pokrok. Ak chcú dnešné podniky uspieť v tejto uponáhľanej dobe, mali by najskôr porozumieť trhom, predvídať dopady vývoja prostredia na svoju činnosť a podľa toho vyrábať a ponúkať produkty svojim zákazníkom. Musia sa snažiť o porovnateľné náklady s konkurenciou a vhodnou formou bojovať o priazeň zákazníkov. Pre manažment podnikov je náročné správne stanoviť strategické i taktické ciele a vybrať efektívne stratégie k ich dosiahnutiu.

Tieto skutočnosti som objasňovala v teoretickej časti mojej práce. Zamerala som sa na vysvetlenie podstaty stratégie. Dozvedela som sa čo je strategické myslenie, plánovanie a umenie a ako veľmi vplýva na tvorbu správnej stratégie. Vyzdvihla som dôležitosť manažmentu podniku a tiež okolitého prostredia podniku, ktoré zásadne ovplyvňuje jeho činnosť. Zopakovala som si základné strategické metódy a niektoré z nich vhodne aplikovala na môj vybraný podnik. K tomu som si pre spracovanie praktickej časti práce vybrala podnik **Kia Motors Slovakia** so sídlom v Žiline na Slovensku.

Podnik Kia Motors Slovakia patrí medzi veľké a zavedené podniky. Disponuje väčším množstvom zdrojov a schopností, potrebných pre plné využitie nových príležitostí. Operuje na medzinárodných trhoch, preto má celosvetovo automobilovú situáciu lepšie pod kontrolou. Je dobrý v hľadaní svojich konkurenčných výhod, uplatňovaní strategických prvkov a dosahovaní pozitívnych finančných výsledkov.

Dnes plynie čas rýchlejšie ako kedysi. Je nutné konať viac ako inokedy, rýchlo a najlepšie v predstihu. Samotná minulosť má veľký význam, oveľa väčší však prislúcha

budúcnosti. Tá sa nedá len vysnívateľ, je potrebné sa ňou zaoberať a odpútať sa od minulosti. Súčasná doba je pre nás nezrozumiteľná. Stratégie, vlády, vedenia mnohých podnikov a prostredia sa menia rýchlejšie, než im stačíme porozumieť. Musíme hľadať spôsoby, ako ísť dopredu a neustále aktualizovať stratégiu.

V súčasnom podnikateľskom okolí môžeme pozorovať rôznorodé strategické prístupy podnikov. Väčšina globálnych má strategické riadenie na pozoruhodnej úrovni. Najväčšiu chybu vytvára manažment firmy, ktorý si myslí, že je všetko v poriadku, pritom to tak vôbec nemusí byť. Podnik tým zbytočne stráca svoju motiváciu a priority. Naopak sú firmy, ktoré vnímajú svoje slabosti, avšak ich to netrápi, nič nekonajú pre nejaké zlepšenie a nápravu. Tvrdia, že stratégiu majú v hlave. Pozitívnou výnimkou sú podniky, ktoré síce majú svoju stratégiu na nižšej úrovni, ale úprimne sa snažia o nápravu a hľadajú a tvoria potrebné know-how. To sú firmy, ktoré majú šancu a nádej na budúci úspech. Medzi tieto výnimky zahŕňam prirodzene aj podnik Kia Motors Slovakia.

Cieľom mojej práce bolo na základe teoretických znalostí prakticky posúdiť strategické postavenie jedného z najvýznamnejších európskych producentov v automobilovom priemysle. Dúfam, že aspoň z časti sa mi podarilo objasniť túto situáciu, s ktorou mi samozrejme pomáhali aj pracovníci skúseného podniku. Podnik Kia Motors Slovakia považujem, na základe výsledkov mojej práce, za vynikajúcu spoločnosť. Nielenže zlepšuje negatívne ekonomické prejavy Slovenskej republiky, zvyšuje zamestnanosť, ale aj zviditeľňuje našu krajinu, obsadzuje a vylepšuje primárne trhy. Na základe mojich analýz patrí medzi finančne zdravé podniky, s konkurenčnými výhodami a správne aplikovanými strategickými možnosťami.

Minulosť už veľakrát potvrdila, že nedokonale pripravená budúcnosť môže byť len zlým pokusom, omylom a hromadením chýb a katastrof. Strategické súboje na trhu priamo dokazujú, že dnes sa najskôr presadí ten, kto pochopí logiku globálneho priestoru, posilní svoje pozície s centrami moci, finančného kapitálu, znalostí, vedy a informatiky. Prax už niekoľko rokov ukazuje, že je účelné sa uberať smerom znižovania nákladov a zároveň uplatňovať napr. inovačné prvky, čo správne nastolil môj skúmaný podnik. Len ten podnik, ktorý má odvahu opustiť súčasné kliše a vstúpi na tenký ľad nevyskúšaných, veľmi ťažkých zmien, môže dosiahnuť jednoznačný úspech.

## **LITERATÚRA**

### **1. Odborné publikácie**

GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANOK, M. a kol. *Ukazovatele finančnej analýzy podniku*. 1. vyd. Bratislava: MIKA – Konzult, 2000, 115 s. ISBN 80-967295-8-6.

JIRÁSEK, J. A. *Agenda příštích let. Quo vadis, management?* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 188 s. ISBN 80-86946-04-5.

JIRÁSEK, J. A. *Management budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5.

JIRÁSEK, J. A. *Souboj mozků v řízení?* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-01-X.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Podnik a podnikání – současnost a perspektivy*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 386 s. ISBN 80-7329-009-X.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; BLIEMEL, F. *Marketing – Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. 12. vyd. München: Pearson Studium, 2007. 1261 s. ISBN 978-3-8273-7229-1.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století. (Předstihneme nejlepší!!!)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.

SVOBODA, E.; BITTNER L.; SVOBODA, P. *Moderní přístupy v řízení podniku v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.

ŠULER, O. *Firemní strategie. Plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

ŠULER, O. *Manažerské techniky* 2. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.

UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.



## 2. Ďalšie zdroje

- prednáška z predmetu Strategie a rozvoj podniku A – téma č. 5, Syntéza výsledkú strategické analýzy,
- materiály z konkrétneho podniku KIA MOTORS Slovakia :
  - časopisy Kia Family News č. 6, 8, 9 z roku 2009 a 1, 2 z roku 2010,
  - publikácia Kia Motors: Common Entry Course, Publishing company: Edis University of Žilina, Date of Order: 7th March 2007,
- internetové stránky: (zo dňa 19. 3. 2010)

<http://www.kia.sk/>

<http://www.kia.sk/index.php?context=208>

<http://www.kia.sk/index.php?context=301>

<http://www.kia.sk/index.php?context=312>

<http://www.statistics.sk>

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=4>

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=172>

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=183>

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=184>

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=185>

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5639>

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17683>

## ***SKRATKY A SYMBOLY***

ai = a iné

apod. = a podobne

atď = a tak ďalej

t. j. = to jest

t. z. = to znamená

napr. = napríklad

resp. = respektíve

príp. = prípadne

Tab. = tabuľka

Obr. = obrázok

SR = Slovenská republika

Hosp. = Hospodársky

HDP = hrubý domáci produkt

ROA = Rentabilita celkového kapitálu

ROE = Rentabilita vlastného kapitálu

ROS = Rentabilita tržieb

PEST = Political, Economic, Sociocultural, Technological Faktors

SPACE = Strategic Position And Action Evaluation

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## ***PRÍLOHY***

**Príloha č. 1 – Logá spoločnosti Kia Motors**

**Príloha č. 2 – Poloha závodu, závod, prezident spoločnosti**

**Príloha č. 3 – Prehliadka výroby v závode**

**Príloha č. 4 – Výrobné portfólio**

**Príloha č. 5 – Politika kvality**

**Príloha č. 6 – Súvaha za rok 2006**

**Príloha č. 7 – Výkaz ziskov a strát za rok 2006**

**Príloha č. 8 – Súvaha za rok 2007**

**Príloha č. 9 – Výkazy ziskov a strát za rok 2007**

**Príloha č. 10 – Súvaha za rok 2008**

**Príloha č. 11 - Výkaz ziskov a strát za rok 2008.**